إدارة اللاملموسات

إدارة ما لا يقاس

The Intangibles Management

Managing Immeasurable

الدكتور
نجم عبود نجم



اليازوري
www.yazori.com

إدارة اللاملموسات



اصدار -2019

رقم الايداع :2009/6/2504

ادارة اللاملموسات

أ.د نجم عبود نجم



عمان-العبدلي-مقابل مجلس النواب

هاتف:962 6 4626626+ تلفاكس: 962 6 4614185+

ص.ب:520646 الرمز البريدي: 11152

www.yazori.com info@yazori.com

إدارة اللاملموسات

The Intangibles Management

الدكتور نجم عبود نجم

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

جامعة الزيتونة الأردنية

الإهداء

إلى عائلتي الكبيرة شعب العراق

إلى كل الذين يعملون من أجل العراق المعافى من جراحه وآلامه...

إلى عائلتي الصغيرة

زوجتي وأبنائي

شيماء وسهيل وأصداء و دعاء

المقدمة



المحتويات

الموضوع **الصفحة**

الفصل الاول: اللاملموسات

1-1- المدخل

1-2- مفهوم اللاملموسات

1-3 - الأهمية المتزايدة للاملموسات

1-4- تصنيف اللاملموسات

1-5- مداخل اللاملموسات

1-6- اللاملموسات وعوامل التأثير المتعددة

1-7- المشكلات الأساسية في التعامل مع اللاملموسات

1-8- مخاطر اللاملموسات

1-9 - اللاملموسات: بداية جديدة لمراجعة الأولويات

1-10- المراجعة الإقتصادية من أجل اللاملموسات

1-11- المجموعة الذهنية الجديدة من أجل اللاملموسات

1-12- ابتكار اللاملموسات

1-13- اللاملموسات الشخصية

الملحق (1)

* المصادر

1-1- المدخل

تدرك الشركات اليوم أنها لا تتنافس بالتكنولوجيا الصلبة أو بقواعد ومستودعات البيانات القابلة للتعميم على الشركات ولا بالمواد، وإنما هي تتنافس أولا وقبل كل شيء بحزمة واسعة من اللاملموسات التي هي جوهر الشركات الحديثة وطريقتها المتميزة في إنشاء القيمة والميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للتقليد. أن الشركات المتنافسة اليوم تمتلك الموارد ومصادر التمويل الكبيرة وتكنولوجيا المعلومات والشبكات الواسعة الداخلية والخارجية، وهي تتماثل في ذلك، لهذا فإن التنافس الحقيقي لم يعد بالماديات او الملموسات وإنما في اللاماديات واللاملموسات. وهذا ما يجعنا نقول بقدر أكبر من الثقة في صحة الإستنتاج أن حقبة المصادر التقليدية للميزة التنافسية قد إنقضى ويجري اليوم البحث عن المصادر الجديدة غير المألوفة أولا والتي يتطلب إعدادها وتكوينها والتفوق فيها فترات أطول، وتكون في الغالب صعبة قياس والتقييم حتى آخر لحظة قبل البيع ثانيا. أنها حقبة اللاملموسات القائمة على الميزة الخفية (Hidden Advantage) ويسميها لو وكالافوت (Low and Kalafut) الميزة غير المنظورة (Invisible A.). والأكثر من هذا ما أكدته الدراسات من أن القيمة السوقية للشركات (بأصولها الملموسة واللاملموسة) هي أكبر بمرات عديدة من قيمتها الدفترية (التي تتحدد بأصولها الملموسة) (Lev,2001,p109). وإن الشركات التي تربط إستثماراتها العالية في الحواسيب مع الأصول اللاملموسة تزيد بشكل غير متناسب من قيمتها السوقية. وهذا يعني أن الإقتصاد الرقمي هو أكبر من مجرد توفر أجهزة الحاسوب، أنه طريقة جديدة للقيام بالاعمال (Chabrow and Colkin,2002,p1). وهذه الطريقة ترتبط بالتأكيد باللاملموسات.

إننا الآن نبدو وكأننا استنفدنا في الأعمال كل الإمكانات القابلة للقياس في الجوانب المالية والمادية والتكنولوجية الملموسة، ولهذا نتجه نحو المزيد من القياس للجوانب التي لم تكن تؤخذ بالحسبان وكانت تعامل في الاقتصاد كعامل متبقي وفي الأعمال كعامل ثانوي، كما تعامل في الإدارة وكأنها عوامل وقوى حدسية لا يمكن التعامل معها بالقياس وإنما بالتقدير الذاتي. لهذا نجد أن لغة القياس والاقتصاد قد انتقلت إلى هذه الجوانب والعوامل اللاملموسة كما هو الحال في:

- إقتصاديات العلاقات (Nour,2008).
- إقتصاد الخبرة (Pine and Gilmore,1999).
- اقتصاديات الولاء (Reichheld,2001).
- اقتصاد العواطف (Hill, 2007).

- اقتصاديات الثقة (Fokoyama,1995).

أن رؤية الأعمال ومنذ أكثر من قرنين إستطاعت أن تبني عالما من المفاهيم والممارسات المادية التي تغطي الإقتصاد كله حتى أصبح من غير الممكن أو من غير المفهوم أن يتم الحديث عن أية قيمة حقيقية خارج القوانين الإقتصادية والمعايير المالية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها. أنه عالم الماديات، الملموسات، العوامل الصلبة الذي فيه يكون:

- الربح الآني أفضل من الربح البعيد الأمد (القيمة الزمنية للنقود).
- قيمة حملة الأسهم (Shareholders) أفضل من قيمة أصحاب المصلحة (Stakeholders).
- الكفاءة (Efficiency) أفضل من الفاعلية (Effectiveness).
- الرافعة (leverage) أفضل من المجال الجديد الذي يأتي به الإبتكار (Innovation).
- الخارجيات (حتى في تلوث البيئة) أفضل من الداخليات (تحمل الشركة لتكلفة التلوث).
- قياس الأقل قيمة في الشركة وإهمال الأكبر قيمة فيها (مغالطة القياس واللاملموسات).

والقائمة تطول بعد أن بنت الأعمال عالما متكاملا من هذه الفاهيم والممارسات حتى ليبدو أي تجاوز حقيقي لها مهما كان بمثابة إنتهاك صارخ لكل أسس إقتصادنا وقواعد أعمالنا وحياتنا !. أن من يقف في وجه اللاملموسات هو الوزن المادي للأصول وليس القيمة المتولدة، التكنولوجيا وليس الإبتكار، المنظومة الفكرية (المالية والمحاسبية) ذات الطبيعة المحافظة الممثلة لشركات الحديد والصلب في بداية القرن الماضي وليس لامنظومة الفكرية الجديدة للشركات الخلاقة للمعرفة أو شركات نجوم العصر الرقمي، شركات العالم الجديد حيث جوجل (Google) ذات قيمة سوقية أكبر من بوينج (Boeing) وأيرباص (Airbus) مجتمعتين، وإن ديترويت تنفق من المال على السيليكون أكثر مما تنفق على الحديد. وفي هذا العالم فإن مفاهيم الكفاءة، الإنتاجية، ومحاسبة التكلفة، وكيف تقيس توليد الثروة، لا تعود تعمل بفاعلية ولا تطبق (Baker,2006, p5).

ومع التطورات السريعة في بيئة الأعمال ومع القطاع الرابع للإقتصاد (قطاع المعرفة) ومع تزايد الإنترنت (الإقتصاد السريع عديم الوزن Wikieconomics)، أخذ الحديث يتزايد عن الحاجة إلى التجديد في الرؤية

والمفاهيم والممارسات لصالح اللاماديات وأصول المعرفة ورأس المال الفكري والأصـول اللاملموسـة (Intangible Assets). هذه الأصول حسب أحد رواد اللاملموسات باروش ليف (B.Lev) تواجه أكثر أشكال بخـس القيمـة. كـما أن سـيمجيما (M.Samejima) أشـار إلى ان الأصـول اللأملموسـة كانت تمثل (30 %) من مجمل الأصول عام (1950) يتوقع أن تصبح قيمتها (80 %) عـام (2010). أنه التحول الكبير نحو الأصول اللاملموسة التي لم نعتد عـلى التعامـل معهـا وتفضـيلها في قراراتنـا وممارساتنا عند مقارنتها مع الأصول المادية والعوامل الملموسة الصلبة.

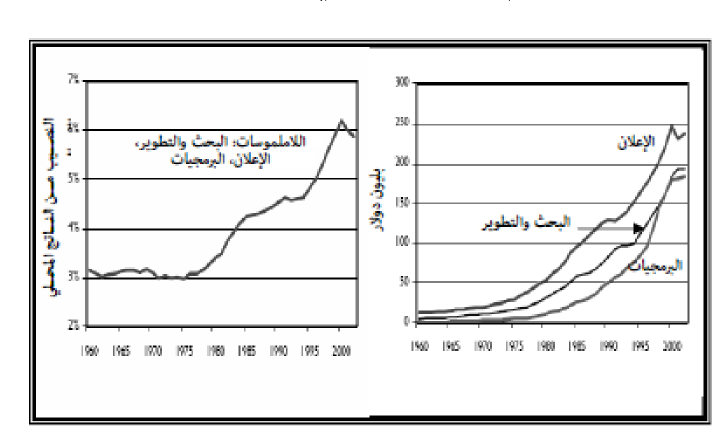
1-2- مفهوم اللاملموسات

من الضروري التأكيد على أن إقتصاديات الدول وقيمة الشركات سائرة نحو المزيد من الإعـتماد على اللاملموسات والمزيد من الإستثمار فيها. أن تزايد أهمية اللاملموسات تعبر عن تزايـد إعـتماد الشركات وكذلك إقتصاديات الدول عليها في توليد القيمة وهذا ما يفسر ضخامة الإستثمارات فيها. ففي عام (1980) قدّر الناتج الإجمالي للإقتصـاد الأمـريكي بحـوالي (4.9) ترليـون دولار، وتـم فيـه إنتاج (1.3) بليون طن من السلع، وبعد عشرين سنة أي في عام (2000) فإن الإقتصاد الأمريكي قد تضاعف إلى (9.3) تريليون دولار، في حين ظل إنتاج السلع تقريبا عند نفس المستوى (3.7) بليون طن. وهذا يعني أن النشاط الإقتصادي اقـترب مـن الضـعف دون تغيـير يـذكر في إنتـاج المـواد أو السلع، وهذا يعود إلى أن النمو الكبير قد تحقق في العنـاصر عديمـة الـوزن كالمعلومـات، الأفكـار، والمعرفـة (Dawson, 2005, p31). كـما إن ليونـارد ناكـامورا (L.Nakamora) في دراسـته التـي حملت التساؤل عن ما هو الإستثمار الإجمالي للولايات المتحدة في اللاملموسات؟ قدر بأن من بـين (2) ترليون من استثمارات الإعـمار، ونصـفها (أي تريليـون واحـد) يسـتثمر في اللاملموسـات. وان الإستثمارات في اللاملموسات الأساسية (البحـث والتطـوير، الإعـلان وهـو القـوة المولّـدة للعلامـة، والبرمجيات وهي العقل المحرك للعالم الرقمي) قد تزايدت خلال العقود الأربعة حتى نهاية القرن الماضي (والإتجاه لازال مستمرا) وخاصة في العقدين الأخرين (انظر الشكل 1-1).

أن اللاملموسـات (Intangibles) أوالأصـول اللاملموسـة أو الأصـول المعرفيـة أو رأس المـال الفكري، كلها تستعمل بشكل متبـادل كمترادفـات. ومـع ذلـك فـأن المحاسـبين يميلـون لإسـتخدام الأصول اللاملموسة، والإقتصاديون يفضلون إستخدام موارد أو أصول المعرفة، في حين أن الإداريـين يفضلون إستخدام رأس المال الفكري (Lev,2001,p10). وهناك من يرى وجود إختلاف بـين هـذه

التسميات. وهذا ما أشار إليه دافيد تيس (D.Teece) عندما أكج على أن اللاملموسات هي الفئة الأوسع وإن أصول المعرفة مثلا هي طبقة أو فئة من فئات اللاملموسات (Teece,2000,p15). والواقع أن أصول المعرفة مثلا (وكذلك رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة الأساسية) يمكن أن تعني اللاملموسات بجوانبها المختلفة وذلك لأن المعرفة بالمعنى الواسع هي المضمون الحقيقي لكل اللاملموسات.

الشكل رقم (1-1): الإستثمار في اللاملموسات الثلاثة



Source: L. I. Nakamura: An Empirical Assessment of the Rise in Investment in Intangible Assets Since 1978, Cited in G. Dhingra (2005): Intangibles: Next Frontier in Stock Valuation, Available on (www.icknowledge.com) (www.icknowledgecenter.com)

أن حقوق المؤلف وبراءة الإختراع هي نتاج العمل المعرفي بإمتياز، والعلامة التجارية من تصميمها إلى تراكم خبرة الزبون فيها، إلى خطة الشركة في دعم علامتها التجارية إنما هي عمل معرفي في جوهره وفي أغلب مظاهره. لهذا نحن نميل إلى أن هذه المصطلحات والتعبيرات هي مترادفات لا يميزها إلا تفضيلات الباحثين أو الرغبة في تمييز تجربة عن أخرى. أن الأوربيين إكتشفوا رأس المال الفكري في أعمال أدفينسون ليف (E.Leif) المدير الأول لقسم رأس المال الفكري في العالم في شركة سكانديا السويدية والتي أصدرت أول تقرير سنوي لرأس المال الفكري في الشركة، في حين أن الأمريكيين تميزا إكتشفوا اللاملموسات في أعمال باروش ليف (B.Lev) (وهذا ما سنتحدث عنه بتوسع فيما بعد عند الحديث عن تجارب ومشروعات قياس وتقييم اللاملموسات). مع تأكيدنا الجازم على:

واللاملموسات في الوقت الحاضر تمثل الكلمة ذات الأزيز (Buzz Word) الأكثر ترددا وسماعا وربما الأكثر إثارة للقلق بالنسبة للشركات الحديثة وخاصة الشركات كثيفة المعرفة. وهذا يعود إلى أن النسبة الأكبر من قيمة الشركة إنما تتأتئ من هذا النوع من الأصول وليس من الأصول الثابتة الملموسة، ولكن ما يسجل منها في الكشوف المالية للشركات هو القليل مما يوجد ما يمكن تسميته بمغالطة اللاملموسات (انظر الإطار 1). والواقع أن هذه الشركات لا زالت تعاني من مشكلة اللامملوسات من جانبين على الأقل، الأول: هو أن المحاسبة التقليدية تهمل بشكل مخل الكثير من هذه الأصول تحت تأثير الصرامة القائمة على المبادئ المحاسبية المتعارف عليها أو المقبولة عموما (GAAP) التي تنحاز للأصول المادية. والثاني: يتمثل في عدم وجود طرق جديدة ومرنة للتعامل الإيجابي تكون قابلة للإستخدام ومعترف بها للإستفادة منها من قبل الإدارة في التقييم ووالإدارة لاملموسات الشركة.

> أن إدارة اللاملموسات أو أصول المعرفة أو راس المال الفكري تدور في الشركات الإبتكارية او الخلاقة للمعرفة حول الإبتكار بالمعنى الضيق المتعلق بإنشاء المعرفة الجديدة وبالمعنى الواسع المتعلق بتحويل هذه المعرفة إلى تكنولوجيا أو منتجات أو خدمات جديدة. أما في الشركات الأخرى (غير الخلاقة للمعرفة) فإنها تدور حول رافعة هذه الأصول في إستخدامات متعددة في مشروعات أو مجالات متعددة.

إن الأصل (Asset) هو وعد بمنافع مستقبلية (قيمة أو تدفق نقدي)، وحيث أن الأصول نوعان: الملموسة واللاملموسة، فأن هذا التعريف ينطبق على الإثنين. لهذا يمكن تعريف الأصل اللاملموس مثل براءة الإختراع أو العلامة التجارية أوحقوق المؤلف وغيرها بأنه أصل لامادي يمثل وعدا بالمنافع أو القيمة المستقبلية (www.valuebasedmanagement.com).

الإطار (1): مغالطة اللاملموسات (1)

لكي تبقى الشركات في السوق التنافسية فإنها بحاجة الى إستراتيجية ولكي تبقى طويلا لابد لها من استراتيجية فعالة، ولكي تنمو فإنها بحاجة الى استراتيجية خلاقة. والشركات لا تقيس ولا تقيم الإستراتيجية ولا تصنع لها قيمة محددة في كشوفها المالية رغم انها في حالات كثيرة هي الضمانة للشركة في البقاء ولانمو في سوق تنافسية.

وفي نفس الإتجاه يمكن ان نشير الى مغالطة الإستراتيجية التي تحدث عنها كيم ماوبورجن (Kim and Mauborgne) في دراستهما عن "استراتيجية المحيط الأزرق " فقد أكدا في هذه المغالطة على أن أغلب الشركات تبدو واقفة في محيطاتها الحمراء (في صناعتها الحالية). ففي دراسة شملت (108) شركات وجدا أن (86%) من مشروعاتها الجديدة كانت بمثابة توسيع لخطوط عملها الحالي (تحسينات تدريجية جزيئية في عروض صناعها الحالية) مقابل (14%)

فقط من المشروعات الجديدة إستهدفت أسواقا وصناعات جديدة. وبينما (62%) من توسيعات خطوط عمل الشركات الحالي لم تقدم الا (39%) من الأرباح الكلية، فإن (14%) من توسيعات الشركات التي إتجهت لإنشاء أسواق وصناعات جديدة قدمت (38%) من عوائدها الكلية و(61%) من الأرباح الكلية (Kim and Mauborgne, 2009).

أن مغالطة الإستراتيجية تشير الى الشركات يمكن أن تظل في محيطها الأحمر (المنافسة العالية, الفرص والأرباح والنمو الأقل) في مقابل إضاعة فرص للنمو والأرباح في محالات جديدة هي المحيطات الزرقاء.

أن الإستراتيجية الناجحة التي تقدم ذلك، إنما هي من مولدات القيمة على مستوى استثمارات وموارد الشركة الكبيرة، فلماذا لا تقيّم هذه الإستراتيجية شأنها شأن باقي الموارد الأقل الأهمية وتأثيرا كالآلة أو المواد المشتراة أو قطع الغيار؟. أن مغالطة الإستراتيجية هي نموذج لمغالطة اللاملموسات (Intangible Paradox) في الشركات، حيث أن ما ينشئ الثروة الأكبر ويحقق القيمة السوقية الأعلى لا يقاس ولا يقيم ولا يسجل. وفي المقابل فأن الأقل أهمية ومساهمة في إنشاء القيمة وتحقيق القيمة السوقية للشركة إلا في الحدود الدنيا يبوب ويقاس ويقيم ويسجل في الشركة.

Source: W. C. Kim and R. Mauborgne (2004): Blue Ocean Strategy, HBR, October,pp76–85.

أن المقارنة بين كلا النوعين يكشف عن الأهمية الكبيرة لكلا النوعين والتماثل في تلبية حاجات الشركة، ومع ذلك هناك فروق مهمة بين كلا النوعين من الأصول. والجدول (1-2) يقدم مقارنة بين الأصول الملموسة (الآلة مثلا) واللاملموسة (قدرة الأفراد).

ومن أجل إلقاء المزيد من الضوء على الأصول اللاملموسة نشير إلى خصائص اللاملموسات ضمن مجموعتين وكالآتي (www.ikmagzine.com):

أولا: خصائص تزايد القيمة: إنها بدون خردة ومع ذلك تتميز بمرونة في الإستخدامات المتعددة، لها قيمة استخدام فقط وتتزايد عند الاستخدام، اللاملموسات لا تخضع لتناقص العوائد كما في الأصول الملموسة ولكنها تميل إلى تزايد العوائد، اللاملموسات لها ميزة تأثير الشبكة، اللاملموسات تنشئ قيمة مستقبلية حيث كل اللاملموسات موجهة للمستقبل، قيمتها عالية وتكون أضعاف قيمة الأصول الملموسة في الشركات كثيفة المعرفة أو الشركات الرقمية.

الجدول (1-2): الأصول الملموسة واللاملموسة

الأصل الملموس / الآلة	الأصل اللاملموس / قدرة الأفراد
المزايا:	**المزايا:**
1- الملكية الحصرية للشركة	1- المرونة العالية
2- القيمة الدفترية محدودة	2- قيمة سوقية أعلى في الغالب
3- قيمة سوقية أقل في الغالب	3- رافعة عالية
4- قيمتان: تبادلية واستعمالية	4- التحسين والتطور اللامحدود
5- الكفاءة الفنية (الآلة الأحدث)	5- عمر إنتاجي طويل

الجدول (1-2): الأصول الملموسة واللاملموسة	
الأصل الملموس / الآلة	**الأصل اللاملموس / قدرة الأفراد**
6- سهلة القياس والإدارة	
المآخذ: 1- أقل مرونة 2- أقل سيولة 3- التكلفة الغاطسة 4- التقادم (مع التطور التكنولوجي) 5- التحسين المحدود للآلة نفسها 6- عمر إنتاجي محدود	**المآخذ:** 1- الملكية للأفراد أولا والشركة ثانيا 2- قيمة واحدة: التبادلية عند الإستخدام 3- النزوح خارج الشركة 4- إمكانية الإزدراع لدى المنافسين 5- صعبة القياس والإدارة 6- تكلفة غاطسة أكبر

ثانيا: خصائص تناقص القيمة: اللاملموسات صعبة الإدارة والرقابة بشكل حصري، وتأخذ ميزة كاملة من المعرفة الضمنية الملتصقة بالأفراد ويكون إستغلالها من قبل الشركة أكثر صعوبة مقارنة بالبناية أو الآلة. ومع إن إعادة هندسة الأصول الفكرية تكون عادة سهلة نسبيا، فإن هناك قدرة محدودة على حماية حقوق ملكيتها لأن اللاملموسات لا يمكن امتلاكها (باستثناء حقوق الملكية القانونية). وأن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها أو المقبولة عموما (GAAP) التي هي ملائمة جدا للتعامل مع الأصول الملموسة فإنها غير الملائمة تماما للأصول اللاملموسة ساهمت في عدم كفاءة التعامل مع اللاملموسات وكذلك في عدم تشجيع الإستثمار فيها على إعتبار أن إستثمارات اللاملموسات تكون أكثر خطورة وإن الاصول اللاملموسة غير مادية تكون صعبة المتاجرة (Difficult to Trade) وعند عقد الصفقات المالية لا دليل على اللاملموسات كما هو الحال في الأصول الملموسة... إلخ. وهذا ما جعل البعض يطالب بأن يتم إصدار ملحق للمبادئ المحاسبية المقبولة عموما (GAAP)، وإن هذا الملحق يشتمل على مبادئ اللاملموسات المقبولة عموما (GAIP) (Zambon and Marzo(Eds),2007,p49). والإطار (2) يقدم خصائص إضافية للاملموسات التي يطلق عليها كازدار (K.Gazdar) تسمية اللاماليات.

ويمكن أن نضيف إلى ذلك أن مما يثير القلق في الشركات إزاء اللاملموسات هو أن هذه اللاملموسات التي يمكن عند إستخدامها لإنشاء القيمة في الشركة تتسم بكون الجانب الاهم والحيوي منها يتمثل بالموارد القابلة للتسرب من الشركة لأنها ليست مملوكة للشركة بنفس الطريقة التي تمتلك الشركة الأرض

والأبنية والآلات، حيث نجد أن للاملموسات ثلاثة أنواع من الملكية (Standfield,2005, p):

النـوع الاول: يتسـم بـلا ملكيـة (No Ownership) اللاملموسـات: أي أن الشركـات لا يمكنهـا أن تمتلك المعرفة التـي داخـل رؤوس العـاملين، والعلاقـات التـي لـدى العـاملين عنـدما لا تعرفهـا الشركة.

النوع الثاني: يتمثل بالملكية التشريعية (.Legislated O): حيث أن الشركة تملك ما يمثـل معرفـة العاملين التي تحولت إلى لاملموسات صلبة تتمتع بحقوق الملكية الفكرية كـالبراءات وحقـوق المؤلف وغيرها. ومع ذلك بدون الخبير فإن هذه الملكية الفكرية يمكن بسرعة ان تفقد قيمتهـا في بيئة الأعمال التنافسية اليوم.

النـوع الثالـث: الملكيـة الماليـة: أن المحاسـبة التقليديـة تحـدد هـذا المجـال. حيـث أن بعـض اللاملموسات تمتلكها الشركة وتكون ذات قيمة عند التحقق فقط، أي عند عقد الصفقة. عندما الشركة تدفع مليون دولار من أجل شركة ذات ميزانيـة (800) مليـون دولار، فـإن (200) ألـف دولار تسمى شهرة محل. أن شهرة المحل تتجسد في اللاملموسات التنافسية.

الإطار (2): خصائص اللاماليات

اللاماليـات (Non-Financials) هـي مـوارد ذات قيمـة كبـيرة وإنهـا نـادرا مـا تكمـم في سـجلات وميزانيات الشركة، وبدلا من ذلك يمكن الإصتدلال على قيمتها من خلال الفجوة بـين القيمـة الدفتريـة ورسملة السوق. وهذه اللاماليات تساهم بشكل عظيم في قيمة وسـمعة الشركـة، وخصائصـها حسـب هذا التحديد تتمثل بالآتي:

1- قيمة كبـيرة: إن ليونـارد ناكـامورا (L. Nakamura) مـن بنـك الإحتياطيـات الفيـدرالي (FRB) لفيلادلفيا قدر أن إستثمارات الولايات المتحدة في العلامات، المـوارد البشريـة، البحـث والتطـوير.. الـخ تصل في مجموعها إلى ما يقرب من ترليون دولار عـام (2000). وهـي مـا تسـاوي اسـتثمارات القطـاع الخاص في الأصول المادية.

2- نادرة التكميم: ما هي القيمة التي يمكن أن تضعها الشركة لأفرادها وسمعتها ؟

3- الفجوة: في عام (2004) شركة (Pfizer) الصيدلانية كان لها سوق يصل إلى (270) بليـون دولار. قيمتها الدفترية في حدود (20) بليون والقيمة تـأتي عـن قيمـة أصـولها مثـل الـبراءات، الدرايـة الفنيـة (Know How) والمهارات الإدارية.

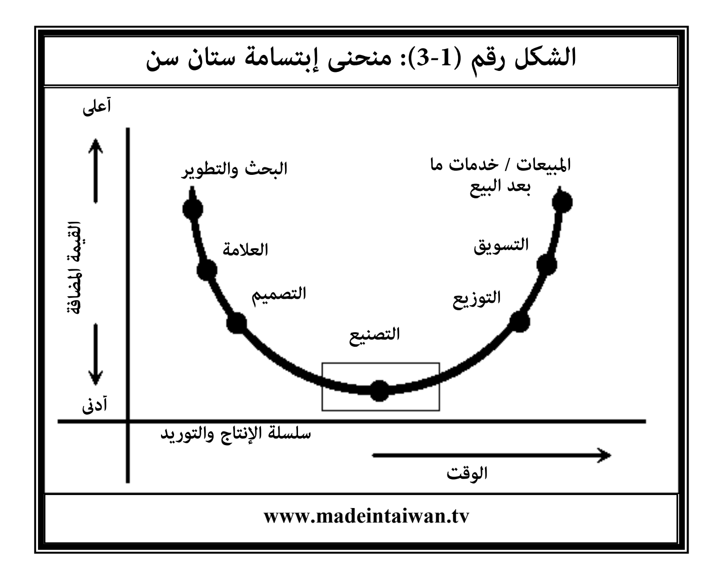
4- سمعة الشركة: نسبة بين القيمة الدفترية ورسـمة السـوق (قيمـة الشركـة في السـوق) متطـايرة بدرجة عالية إن النسبة في شركـة مايكروسـوفت تصـل إلى 1: 25 مـرة. شركـة نسـتلة كانـت سـوقها في بريطانيا عام (1988) حوالي (2.5) في حين تصل قيمتها الدفترية إلى (0.5) بليون.

Source: K. Gazdar (2007): Reporting Nonfinancials, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester. pp2-3.

1-3- الأهمية المتزايدة للاملموسات

في الإقتصاد القائم على المعرفة واللاملموسات فإن الماديات هي الأقل إضافة للقيمة لأنها ابطئ وأقل مرونة ولها دورة أداء طويلة تؤدي أن تكون رافعتها محدودة خلال فترة الزمن. لهذا فإن انشاء الثروة والقيمة الأعلى وإعادة انشائها أو تكرار دورتها بمرات أكثر تأتي بشكل كبير من المعرفة واللاملموسات. ولعل مما يضاف الى ذلك هو أننا في سلسلة الإنتاج والتوريد أصبح التصنيع الحلقة الأضعف (الحلقة الوسط في السلسلة) (انظر الشكل 1-3). أن التصنيع الذي كان مصدر كل القيمة المضافة في الثورة الصناعية ، أصبح في ظل إقتصاد المعرفة واللاملموسات هو الأدنى في القيمة المضافة لتتقدم عليه أنشطة البحث والتطوير والعلامة التجارية من جهة الخلف والتسويق وخدمات ما بعد البيع من الأمام في السلسلة.أن منحنى إبتسامة ستان شين (Stan shin smile) يوضح أن النموذج القائم على المعرفة والخبرة وتكنولوجيا المعلومات (IT) والأنشطة الرقمية هو أكثر تحقيقا للقيمة المضافة وفي حين أن نموذج ونشاط التصنيع هو الأقل قيمة مضافة.

الشكل رقم (1-3): منحنى إبتسامة ستان سن



www.madeintaiwan.tv

تأريخيا فإن الأصول الملموسة هي الأصول المعترف بها وهي التي جرى التركيز في الإقتصاد والأعمال ومن قبل المستثمرين، ومع أن اللاملموسات كانت موجودة منذ البداية في كل نشاط إلا أنها كانت ضئيلة ولا تحظى إلا

بالأهمية الثانوية بوصفها مكونا لا يمكن قياسه ويتسم بعدم التأكد مـن قيمتـه وبالتـالي لا يمكـن إدارته. أن الحاجة إلى التعامل بعيد الأمد مع الأصول اللاملموسـة قـد أظهـر أننـا قـد نكـون غـير راغبين أو حتى غير قادرين على تحقيق التعامل الفعال والكفوء مع اللاملموسات.

وهذا يعني بالتأكيد أننا قد خضعنا لفترة طويلة لمجموعة ذهنية (Mind Set) محددة مركبـة على الملموسات والخيارات قصيرة الأمد (عصفور في اليد) وما يبقى داخل الشركة أهم مما لا يبقى فيها وغيرها الكثير بل وحتى على مستوى العلوم فإن العلـوم الطبيعيـة أرقـى وأهـم مـن العلـوم الإجتماعية لأنها أنجبت التكنولوجيا وتطوراتها (انظر الإطار 3)، مـما يتطلـب وقفـة مـن أجـل الإدراك والوعي لما هو مطلوب. وفي مقدمة ما هو مطلـوب هـو تغيـير هـذه المجموعـة الذهنيـة لصالح التغييرات الجديدة التي في مقدمتها التغير نحو تأكيد قيمة اللاملموسات ودورها في إنشـاء القيمة وتعظيم القيمة السوقية للشركات.

الإطار (3): التكنولوجيا الصلبة والناعمة

لقد أوجدت الأعمال رؤية ضيقة للتكنولوجيا وأكاد أقول أن قطـاع الأعـمال كـان ولازال يعـاني مـما يمكن تسميته بـقصر نظـر أعـمال (Business Myopia) عنـدما حصرت التكنولوجيـا في " التكنولوجيـا الصلبة " الهندسية الطبيعية المادية. والواقع أن التكنولوجيا الصلبة (تكنولوجيا العلوم الطبيعية) كانت دائما تترافق مع تكنولوجيا ناعمة (تكنولوجيا الإنسانيات أو العلوم الإجتماعية). وفي هـذا السـياق مـن الفهم قدمت البروفيسورة جن (Jin) رؤيتها عن ذلك مؤكدة عـلى أننـا نعـيش يوميـا مـع التكنولوجيـا الصلبة التي تهيمن عليها الآلات وتورد العناصر من أجل حياتنا المادية، مشيرة إلى أنهـا تمثـل المهـارات، الأدوات، والقواعد التي توظف من قبل الإنسان لتغيير والتكييف وإدارة الطبيعة من أجل بقاء الإنسان وتطويره.

وفي المقابل هناك التكنولوجيا الناعمة التي تتمثل بالمعرفة المشتقة من العلـوم الإجتماعيـة، العلـوم غـير الطبيعيـة (Non-Natural Ss.) والمعرفـة (التقليديـة) غـير العلميـة لحـل مختلـف المشـكلات التطبيقية. إنها حسب المؤلفة تركز على التفكير الإنساني ولـيس عـلى الأشـياء إنهـا نطـاق الآيـديولوجيا، العواطف، القيم، رؤية العالم، السلوكيات الفردية والتنظيمية وأيضا المجتمع الإنساني.

والتكنولوجيا الصلبة توجد بسبب الإبتكـار ولكـن عمليـة الإبتكـار نفسـها واسـتخداماتها تـأتي مـن الجانب النـاعم. إن الأشـياء هـي جـزء مـن التكنولوجيـا الصـلبة ولكـن الإعتبـارات ليسـت كـذلك. أن التكنولوجيا نفسها لا تكون شريرة ولكن الشر يقع في إعتباراتنا وطريقة إستخدامنا لها. إن التكنولوجيـا الصلبة تعول على قوانين الطبيعة والمعلومات حول كيفية عمل الأشياء، أما التكنولوجيـا الناعمـة فإنهـا تعول على نفسها أو الذات الداخلية وعلى الغرض منهـا، وأخـيرا أن التكنولوجيـا الناعمـة هـي المحـرك للتكنولوجيا الصلبة وهي التي تتعلق باللاملموسات مـن مفـاهيم الإدارة والتصـميم التنظيمـي ونظـم البراءة والإبتكار والريادية وغيرها.

Source: Z.Jin (2005): Global Technological Change, Intellect™, Bristol, UK, p3.

قد يعني هذا إننا بحاجة إلى أن نعـرف أبعـاد ومزايـا وطبيعـة اللاملموسـات لـكي نتمكن فيما بعد مـن التوصـل إلى قياسـها وإدارتهـا بفاعليـة وكفـاءة كـما فعلنـا مـع

الأرض في الحقبة الزراعية في البدء وفيما بعد مع الآلة في الحقبة الصناعية والآن مع اللاملموسات في الحقبة القائمة على أصول المعرفة والرقميات والشبكات ومايرتبط بها من موارد جديدة لإنشاء الثروة والقيمة داخل الشركة وخارجها في السوق. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: لماذا اللاملموسات الآن ؟. والإجابة يقدمها ميجاوا (T.Miyagawa) الذي أكد على ثلاثة أسباب هي: تراكم الإستثمارات في اللاملموسات بشكل كبير حتى أصبحت قوة لا يمكن تجاهلها أو التهوين منها (فقد تجاوزت هذه الإستثمارات نسبة 10 % من الناتج المحلي الإجمالي في بعض الدول المتقدمة انظر الجدول 1-4)، مساهمة اللاملموسات الكبيرة في زيادة الإنتاجية، المساهمات المتعددة لكثير من الباحثين حول إمكانية قياس اللاملموسات وتقييمها وإيجاد الطرق لذلك (Miyagawa,2007,p2).

ومع ذلك فإن هناك أسباب عديدة أخرى أدت إلى هذا الإهتمام يمكن أن نشير إليها في الآتي:

الجدول (1-4): مستوى ومجالات الإنفاق على الأصول اللاملموسة

	بريطانيا 2004 بليون باوند	الولايات المتحدة 2000-1998 بليون دولار	اليابان 2004-2000 بليون ين
- المعلومات المحوسبة	19.8	154	10630
- الملكية الابتكارية	37.6	424	23481
- المقدرات الاقتصادية	69.3	505	13356
- المجموع	126.7	1085	47827
استثمار اللاملموسات من الناتج المحلي الإجمالي	10.9	11.7	9.2

Source: T. Miyagawa (2007): Japan's Low Investment in Intangibles Assets, JCER Staff Report, Tokyo,p2

أولا: التوجه إلى الخارج: أن الشركات ظلت لفترة طويلة تتجه للداخل وذلك بالعمل والتركيز على النظام التشغيلي الداخلي للشركة. وفي داخل الشركة لا يوجد إلا التكلفة في حين أن العوائد لا توجد إلا خارج الشركة. وهذا ما كان أيضا مع الأصول حيث التوجه إلى الداخل، وفي الداخل توجد الأصول الملموسة المتمثلة في النظام الإنتاجي وآلاته ومواده، ولكن اليوم التوجه نحو خارج الشركة، وخارج الشركة توجد العلاقات وقيمة العلامة التجارية وشهرة الشركة وحقوق الملكية الفكرية في التراخيص (Licenses) والإمتيازات (Franchises) وغيرها إضافة إلى ما تحقق من قيمة سوقية

ترتكز بشكل متزايد على الأصول اللاملموسة أكثر بمـرات عديـدة مـن إعتمادهـا عـلى الأصـول الملموسة.

ثانيا: التحول إلى الإقتصاد القـائم عـلى المعرفـة: أن القاعـدة الأساسـية لإنشـاء الـثروة في الإقتصـاد الجديد لم تعد هي الموارد الطبيعية أو الآلة أو المواد أو المنتجات الصناعية، وإنما هـي المعرفـة والخبرات. وبنفس الطريقة نشير إلى أن نجوم الثروة ليسوا هم شركات ستاندر اويـل و(GM) ورموزها هم روكفلر أو سلطان بروناي، وإنما هي مايكوسوفت وجوجل وأمازون ورموزها هـم بيل غيتس (B.Gates) ولاري بيج (L.Page) وجيف بيزوس (J.Bezos) على التوالي وهـم مـن بنوا شركاتهم التي تستطيع إنشاء الثروة من خلال إنشاء المعرفة الجديدة (الإبتكـار) وتحويلهـا إلى منتجات جديدة أو خدمات جديدة مما يؤدي إلى إنشاء اسواق جديدة للشركات.

ثالثـا: تطـور نسـبة اللاملموسـات ضـمن الأصـول الكليـة: ففـي الإقتصـديات المتقدمـة بوصـفها إقتصاديات قائمة على المعرفة تزايد نصيب اللاملموسات في قيمة الثروة الوطنية حيث:

- في عام 1978 كانت اللاملموسات تمثل حوالي (5%) من كل أصول الاقتصاد.

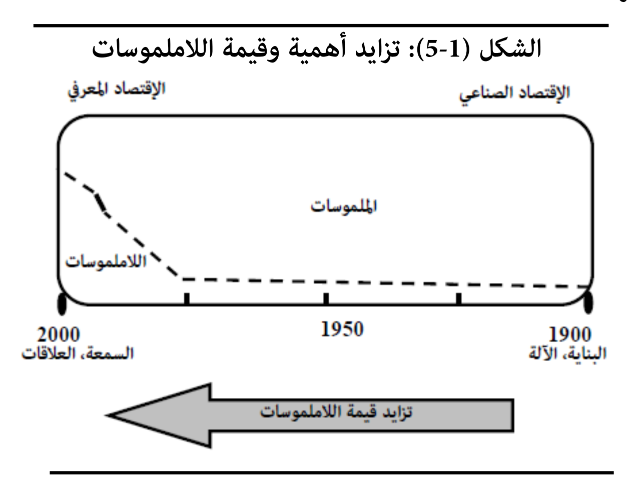
- في عام 1998 أصبحت تمثل (72%) من كل أصول الاقتصاد.

- في الوقت الحالي أخذت تمثل (75-85%) من كل أصول الاقتصاد (انظر الشكل 1-5).

رابعا: حزمة الاصول الكلية للشركة. أن الشركة التي تستطيع البقاء ومن ثم النمو،إنما تستطيع ذلك بقدرتها على تشكيل مواردهـا بطريقـة تمكنهـا مـن تحقيـق ميـزة فعالـة في مواجهـة منافسـيها بالدرجـة الأولى. أن الأصـول أو المـوارد (بغـض النظـر عـن ملموسـيتها أو عـدم ملموسيتها) هي قلب المنظمات الحديثة وجوهر قدرتها التنافسية. وهذا يفسر حقيقة أن الأستراتيجية القائمة على الموارد (Resource-Based S.) أصبحت هي الاستراتجية المهيمنة في بيئة الأعمال اليوم على إعتبار ان الموارد هي المحدد الأسـاسي للميـزة التنافسـية والأداء التنافسي للشركات. وتتمثل هـذه المـوارد في أربعـة مكونـات: راس المـال الـبشري (المعرفـة والعمل)، رأس المال المالي (التدفق النقدي ونسـبة القـروض)، ورأس المـال المـادي (الأبنيـة والمعدات والمواد)، وأخيرا رأس المال الإجتماعي (العلاقات الموثوقة مع أصحاب المصـلحة). وإذا كان رأس المال المالي والمادي قد حظيا بإهمام كبير خلال الفترة الماضية، فـإن النـوعين

الآخرين من رأس المال البشري والإجتماعي لازال ينتظر منهما الكثير ويتطلبا رؤية جديدة للتعامل معها.

الشكل (1-5): تزايد أهمية وقيمة اللاملموسات



ويمكن أن نلقي نظرة موسعة على موارد أو أصول الشركة الملموسة واللاملموسة كما في الجدول (1-6).

خامسا: القيمة السوقية القائمة على اللاملموسات: رغم أن السوق يوميا يقيم لاملموسات الشركة من خلال سعر السهم سواء بالإرتفاع او الإنخفاض، إلا أن الشركة وبسبب أنظمتها المالية والمحاسبية لا تقيم وزنا للسوق والقيمة السوقية إلا في أضيق الحدود. وهذا لا يعود إلى عدم جدية أو واقعية السوق وإنما لمجرد أن الشركة لا ترغب بالبيع، إذن فأنها لا تقيم وزنا للقيمة السوقية لأنه يخالف مبدأ التحقق (أحد المبادئ المحاسبية المقبولة عموما GAAP). والواقع أن اللاملموسات ومنذ أكثر من عقد من الزمن أصبحت هي التي تشكل النسبة الأكبر من القيمة السوقية للشركة سواء بالنسبة للشركات الرقمية او المادية في الغالب، إلا أنها لا زالت لا تحظى بمعالجة محاسبية ملائمة تنسجم مع قيمتها الكبيرة ودروها في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

الجدول (1-6): الأصول الملموسة وغير الملموسة

الموارد الملموسة		**الموارد غير الملموسة**	
المورد	**أمثلة**	**المورد**	**أمثلة**
الموارد المالية	- قدرة الشركة على الإقراض - قدرة الشركة على توليد الموارد الداخلية	الموارد البشرية	- المعرفة - الثقة - القدرات الإدارية - الروتينات التنظيمية
الموارد التنظيمية	- الهيكل الرسمي للشركة	موارد الإبتكار	- الأفكار

	وأنظمة التخطيط والتنسيق والرقابة الرسمية		- القدرات العلمية - القدرة على الإبتكار
الموارد المادية	- أهمية موقع مصنع الشركة - تنظيم معدات المصنع - الوصول إلى المواد الأولية	موارد السمعة	- السمعة لدى الزبائن - الإسم والعلامة التجارية - التصورات عن جودة المنتج، وعمرته ومعوليته - السمعة لدى الموردين من حيث الكفاءة، العلاقات والمنافع المتبادلة
الموارد التكنولوجية	- الرصيد التكنولوجي مثل البراءات، العلامة وحق النشر، والأسرار التجارية		
Source: Robert E.Hoskinsson et al. (2004): Competing For Advantage, Thomson South-Western, Australia, pp109-110.			

وحسب ما أورد ديس وزملاؤه (.Dess et al) فإن شركات مثل إيبي (E-bay) ومايكروسوفت تفوق قيمتها السوقية مايقارب (15) و (10) مرات قيمتها الدفترية على التوالي (Dess et al., 2003, p109). مع ملاحظة واضحة هي أن الشركات الرقمية مثل جوجول وأمازون وإيبي (E-bay) هي التي تحقق أعلى فرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية مقارنة بالشركات المادية التقليدية كشركات الحديد والصلب وهي من الصناعات المادية التقليدية.

والكثير من الشركات اليوم سواء كانت شركات مادية أو المتخصصة كثيفة المعرفة (كالمستشفيات وشركات التامين والمصارف) تمتلك الكثير من القيمة المضافة في عملياتها المساعدة آو الوسيطة وكذلك في خدماتها النهائية. والجدول (1-7) يقدم صورة عن لاملموسات (18) شركة من الشركات الأمريكية المعروفة.

الجدول (1-7): القيمة السوقية وقيمة ونسبة الملموسات في عدد من الشركات

الشركة مارس 2001	القيمة السوقية (مليون دولار)	القيمة الملموسة (مليون دولار)	نسبة الملموسة
جنرال إلكتريك	$ 457.588	$ 47.760	10.44%
مايكروسوفت	$ 301.119	$ 46.523	15.45%
إنتل	$ 201.483	$ 37.349	18.54%
سيسكو	$ 193.155	$ 29.755	15.40%
تايم وارنر	$ 184.796	$ 11.993	6.49%
أي بي أم (IBM)	$ 182.456	$ 20.684	11.34%
اوركل	$ 122.890	$ 4.916	4.00%
نوكيا	$ 100.052	$ 8.861	8.86%
صن مايروسيستم	$ 67.848	$ 10.759	15.86%
ديل	$ 59.662	$ 5.640	9.45%
بوينغ	$ 53.938	$ 11.022	20.43%
فورد	$ 53.758	$ 18.166	33.79%
ساب	$ 49.466	$ 2.640	5.34%

الشركة مارس 2001	القيمة السوقية (مليون دولار)	القيمة الملموسة (مليون دولار)	نسبة الملموسة
إي دي أس (DES)	$ 28.853	$ 5.158	17.88%
شركة فيرست داتا	$ 21.263	$ 3.484	14.61%
سيبل	$ 21.263	$ 1.79	6.01%
ياهو!	$ 14.205	$ 1.893	13.33%
إيبي	$ 11.821	$ 1.045	8.84%

(www.standardsinstitute.org)

وإن نظرة سريعة على الجدول توضح أن قيمة الأصول الملموسة من القيمة السوقية للشركة تراوحت بين (4 %) في شركة أوركل (Oracle) وهي شركة برمجيات و(33 %) في شركة فورد وهي شركة صناعية (سيارات). وهذا يعني ان قيمة اللاملموسات تراوحت بين (96 %) و (67 %) في الشركتين على التوالي أي إن قيمة اللاملموسات من القيمة السوقية للشركات تمثل (8) دولارات من كل (10) دولارات. فما العمل مع هذه القيمة الكبيرة في الإقتصاد الجديد القائم على اللاملموسات؟.

وهذا ما كشفته دراسة مسحية أخرى حيث أظهرت نتائج مثيرة عن قيمة اللاملموسات في نطاق واسع من الشركات.

والجدول (1-5) يمثل قيمة اللاملموسات كنسبة من القيمة السوقية الكلية بناء على بيانات مسح أجري عام (2003) وشمل (30) صناعة و(479) شركة تقدر قيمتها السوقية بحوالي (4.41) تليون دولار وقيمة لاملموساتها بحوالي (2.95) ترليون بما يعادل (67 %). وهذا الجدول يوضح أن اللاملموسات توجد في كل الشركات وفي كل القطاعات. والواقع أن مثل هذه الجداول أصحبت تعد على نطاق متزايد مما يعني على الشركات أصبحت تهتم بتطوير خبراتها في تقييم لاملموساتها لتقديم صورة دقيقة عن مواردها وأصولها. وهذا ما تبينه نتائج دراسة على قطاعات واسعة لإحتساب قيمة اللاملموسات كنسبة من القيمة السوقية للشركات (انظر الشكل 1-8).

سادسا: تنوّع لاملموسات الشركة: أن لاملموسات الشركة تتسم بالتنوع والخصائص الفريدة ليس في طريقة تسجيلها وتقييمها وإستخدامها وإدارتها فقط بل وفي ملكيتها. حيث أن بعض اللاملموسات مثل براءات الإختراع وحقوق المؤلف تمتلكها الشركة، وبعضها تملكها الشركة وقابلة للتعرض للضرر الشديد مثل سمعة وشهرة الشركة، كما أن بعض لاملموسات الشركة لا تمتلكها الشركة وإنما يملكها أفراد الشركة (كالخبرات والمعارف) وزبائنها (كالعلاقات بعيدة المدى والولاء). وهذا ما يجعل الشركة بحاجة إلى الإهتمام

بتحديد لاملموساتها وقياسها وتقييمها وتطوير مبادئ وطرق إدارتها. وسنحاول في الفقرة التالية أن نتوسع في تصنيف اللاملموسات في الشركات.

4-1- تصنيف اللاملموسات

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل الباحثين للاملموسات، حيث كل باحث قدّم تصنيفه الذي يعبر طريقة معالجة للاملموسات. ويمكن أن نلاحظ إن إتساع وتنوع اللاملموسات هو الذي يجعل من الصعب إتفاق الباحثين والكتاب على تصنيف واحد للاملموسات.

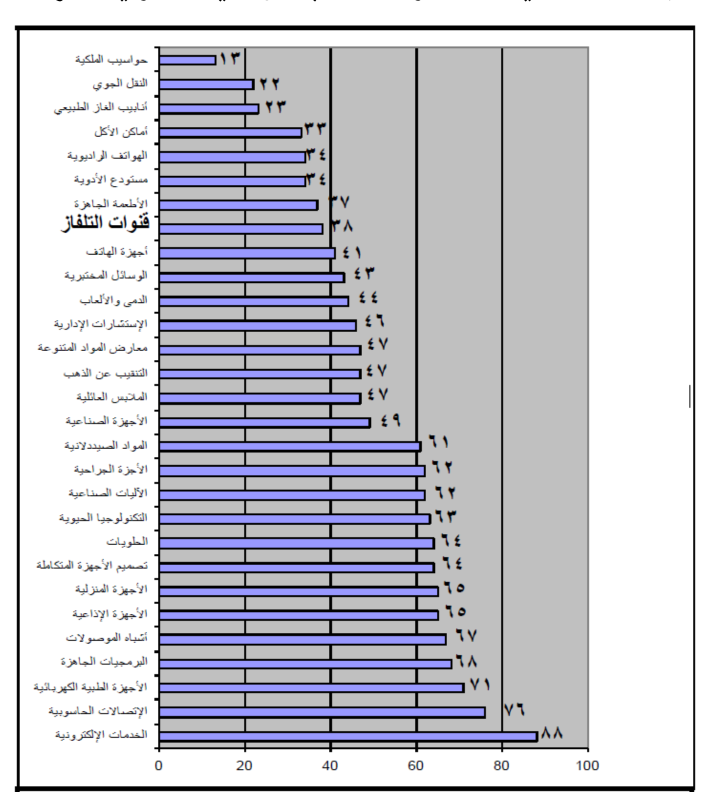
ان اللاملموسات يمكن أن تكون:

1- لاملموسات ذات عمر محدود وقابلة للإندثار: حيث تأخذ بالإندثار عبر حياتها المفيدة مثل البراءة، وهذه يمكن أن تكون:

- القيمة المتبقية منها مساوية للصفر، أو

- القيمة المتبقية منها تبقى في أصول أخرى كبقاء تأثير البراءة في سمعة الشركة كشركة إبتكارية.

الجدول (1-8): قيمة اللاملموسات كنسبة من القيمة السوقية للشركات



www.customerandcapital.com

2- **لاملموسـات ذات حيـاة غـير محـدودة:** وبالتـالي فهـي لا تنـدثر كـما هـو الحـال في السـمعة. والسمعة حسب حسب مجلس معايير المحاسبة المالية المعيـار 142 (FASB 142) لا تتعـرض للإندثار ولكنها تتعرض للضرر كما في حالة الفضائح الأخلاقية.

كما يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات حسب إمكانية السيطرة عليها وكالآتي (Jarboe, 2005, p1):

1- **الأصول التي يمكن امتلاكها وبيعهـا:** الملكيـة الفكريـة, العقـود, اتفاقـات الأعـمال, حقـوق عقود العاملين, الإمتياز (Franchise), الحصص (Quotes) وتخصيص المـواد (مثـل حصـص الماء)

2- **الأصول التي يمكن امتلاكها ولكن لا يمكن خصخصتها وبيعها:** أنهـا مـن مجالات الملكية ولكنها صـعبة الفصـل عـن العمليـة الجاريـة مثـل أسرار

الأعمال (B. Secrets) المشروعات الحالية للبحث والتطوير، وعمليات الأعمال.

3- **اللاملموسات التي قد لا تكون هناك سيطرة كلية عليها من قبل الشركة:** مثل رأس المال البشري, الجدارات الجوهرية, رأس المال التنظيمي، رأس مال العلاقات.

ويمكن القول أن هناك إتجاهين في تصنيف اللاملموسات، الأول هو التصنيف الضيق الذي تعتمده عادة الهيئات المحاسبية الذي تقصر اللاملموسات على الأصول اللاملموسة الصلبة الأربعة وهي: براءة الإختراع، العلامة، حقوق المؤلف، وشهرة المحل. وكل واحد من هذه الأصول عليه قيود فمثلا أن براءة الإختراع إذا بيعت (أي أن الشركة تعطي ترخيص بإستخدامها فتسجل كإيراد للشركة) وإذا إستخدمتها الشركة نفسها لا تسجل. وهناك التصنيف الواسع للاملموسات الذي لا يقف عند الأصول اللاملموسة الصلبة وإنما يتجاوزها إلى اللاملموسات الناعمة. فمن المحاولات التي تبنت تصنيفا واسعا للاملموسات ما قدّمه كيفان كازدار (K.Gazdar) في كتابه عن اللاماليات (Nonfinancials)، حيث أشار إلى أن محركات القيمة (انظر الشكل 1-9) في الشركات تختلف بالإعتماد على البلد، القطاع، وأوليات الشركة. وإن هذه المحركات هي (Gazdar, 2007, p5-6):

أولا: القيمة التنافسية (Competitive V.)

إن هذه الفئة تشتمل على الزبائن، العلامات، والأسواق. إنها تميل أن تكون اللامالية الكبيرة كما ف مصنعي السلع الإستهلاكية مثل كوكاكولا، وتجار المفرد مثل مال- مارت (Mal-Mart)، ولكن تلعب أيضا دورا متزايدا في قطاع الخدمات المالية. إن قيمة العلامة، قاعدة الزبائن، والحصة السوقية: هذه ومتغيرات أخرى تؤثر في المستثمرين والمحللين والمديرين.

ثانيا: القيمة الإدارية (Management Value)

إن استراتيجية الشركة وآليات وعمليات حوكمة الشركة وأيضا قدرتها على التنبؤ بالأداء المستقبلي مهمة كمقومات للقيمة. إنها المهارات الإدارية التي تمثل الأصل الحيوي والمتجدد لكل شركات الأعمال. كما إن الحوكمة أصبحت واحدة من القضايا المهمة في القرن الواحد والعشرين وخاصة بعد فضيحة إنرون، وتايكو (Tyco) وفيفيندي (Vivendi)، حيث أنها تمثل مبادئ وسياسات وإجراءات لحماية موارد الشركة من كل إشكال التفرد وسوء الإستخدام الناجم عن ذلك. أن ترتيب الشركة في تقييمات الحوكمة مهمة في قيمتها السوقية حول العالم. إن الأداء المستقبلي هو المحدد الأكثر قوة في سعر السهم.

الشكل رقم (1-9): تصنيف اللاماليات في الشركة



Source:K.Gazdar (2007): Reporting Nonfinancials, John Wiley, & Sons,Ltd, Chichester,p6

ثالثا: قيمة الموارد البشرية

إن الإنتاجية، الدافعية، وإمكانية القوى العاملة في الشركة هي من الأصول الحيوية فيها. وهـذا يطبق على منتجي البرمجيات مثل مايكروسوفت وساب (SAP).

رابعا: القيمة الأخلاقية

إن هـذه القيمـة تغطـي المسـؤولية الإجتماعيـة للشركـة، الإسـتدامة، والعلاقـات مـع أصـحاب المصلحة. والشركات تعزز سمعتها على أساس أخلاقي.

ومن أجل تقديم صورة واسعة عن جهود الباحثين والكتاب في مجال تصنيف اللاملمومسـات، فإن الجدول (1-10) يقدم مجموعة من تصنيفات اللاملموسات.

الجدول رقم (1-10): تحديد وتصنيف اللاملموسات

المؤلف	المكونات	الملاحظات
المحاسبة التقليدية	- العلامة - حق المؤلف - براءة الإختراع - شهرة المحل	- توجه نقدا متزايدا لانها اصبحت كالساعة الشمسية في الليل لا تقدم وليلا مرشدا لقيمة الشركة.
تصنيف مجلس معايير المحاسبة المالية المعيار ١٤٢(FASB 142)	- اللاملموسات القائمة على القانون - القائمة على العقود - القائمة على التكنولوجيا - القائمة على قوة العمل - القائمة على التنظيم - القائمة على الزبون - القائمة على السوق	- ان كل نوع من الانواع السبعة يتكون من عدد من مكونات اللاملموسات، فمثلا القائمة على العقود تتضمن: التراخيص، الإتفاقات، ترتيبات الولاء، حقوق الإستخدام، التحالفات، تراخيص. - أن المعيارين أساسيين (١٤١) و(١٤٢) يمثلان رؤية (FASB) ولا يزالان يمثلان جانبا من العقبة المحاسبية في التعامل مع اللاملموسات.
ايرك كارل سيفيبي L.K.Sveiby (1997)	- جدارة العاملين - البنية الداخلية - البنية الخارجية	- ساهم في تشكيل جماعة كونراد من أجل وضع ميزانيته عمومية غير منظورة (اللاملموسات)
باروش ليف B. Lev (٢٠٠١)	- اللاملموسات التنظيميه - اللاملموسات البشرية - لاملموسات الإبتكار	- ساهم في مشروعين مهمين في الولايات المتحدة مشروع معهد بروكنز الأمريكي ومشروع ميريتوم الأوربي.
كينان جاربوي 2005 K.P. Jarboe	- اصول يمكن إمتلاكها - أصول يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن فصلها - أصول لا يمكن السيطرة عليها	- إمكانية الإمتلاك والسيطرة والفصل والبيع تكون مهمة. ما يمكن السيطرة والفصل مثل راس المال الفكري تمثل تحديا للشركة.
هوسكيسون واخرون Hoskisson et al.2004	- الموارد البشريه - موارد الإبتكار - موارد السمعة	- التاكيد على ان الاصول اللاملوسة هي اليوم أقدر على إنشاء القيمة سواء في نماذج أعمال جديدة وتحسين منتجات وأنشطة الشركة الحالية.

Sources:

- K. P. Jarboe (2005): Reporting Intangibles, Working Paper, Available on (www.athenaliance.org).
- B. Lev(2001): Intangibles: Management, Measurement, and Reporting, Brooking Institute Press, Washington.
- R.E. Hoskisson et al.(2004): Competing for Advantage, Thomson South-Western, Australia,pp109-110.
- For FASB's classification see, D.W. Young (2007):Intangible Assets: The Next Accounting Frontier, In S.Zambon and G.Marzo (Eds)(2007): Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy, Ashgate, Burlington,p53.

ويمكن أن نحدد في هذا السياق اللاملموسات في الفئات التالية:

أ. **حقوق الملكية الفكرية:** وهذه يمكن تسميتها باللاملموسات الصلبة الثابتة وهي تمثل الحقوق التي تتمتع بالحماية القانونية بالعلاقة مع أصحاب العلاقة والمصلحة. ومن أمثلة اللاملموسات الثابتة براءة الإختراع، حق المؤلف والعلامة التجارية وشهرة المحل. وهذه الفئات من اللاملموسات وضعت المحاسبة لها قواعد للتقييم فمثلا إن أشكال حقوق الملكلية الفكرية كما في حساب شهرة المحل الموجبة (Positive Goodwill) التي ترفع من قيمة الشركة عند بيعها بما يتجاوز قيمة الشركة في الميزانية (القيمة الدفترية)، كما أن قيمة البراءة تسجل بقمية رسم الترخيص الذي تمنحه الشركة للآخرين لإستخدام البراءة، ونفس الشيء يجري مع ترخيص العلامة التجارية.

ب. الأصول اللاملموسة المتغيرة: هـي غـير الأولى وتتمثـل باللاملموسـات التـي لا زالـت لا تتمتـع بالحمايـة القانونيـة ولا بـالإعتراف المـالي والمحاسـبي رغـم أنهـا أصـبحت ذات قيمـة حقيقيـة وبدلالات متزايدة من أجل الإعتراف بها. وهـذه اللاملموسـات (كـما هـو الحـال في رأس المـال البشري، ولاء الزبون، قوائم الزبائن، والعلاقات طويلـة الأمـد مـع المـوردين...إلـخ) تقـوم عـلى العلاقات مع مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة والتي عنـد عـدم توفرهـا في الشركـة فأنهـا ستتحمل تكلفة إضافية من أجلها. ومع ذلك فإن المحاسبين لازالوا لا يعترفون بها والأهم أنهـم يفتقرون لللطرق والوسائل الملائمة لتقييمها. لهذا تظل هذه الأصول بشكل أسـاسي غائبـة عـن ميزانية للشركة.

أن عدم الإعتراف المالي والمحاسبي بالنوع الثاني قد أدى إلى نتائج سلبية كثـيرة تتعلـق بضـعف الإهتمام الإداري باللاملموسات عموما من جهة وضعف الإهتمام الجدي في تطوير طرق واساليب علمية ومنهجية من أجل تحديد قيمتها بدقة من جهـة أخـرى. ولا يقلـل مـن هـذه الملاحظـة أن هذه اللاملموسات متذبذبة القيمة عادة، لان مثل هذا الإعـتراض يمكـن أن تـرد عليـه ملاحظتـين. الأولى: هو أن جميع الأصول بما في ذلـك الأصـول الماديـة تتعـرض لتذبـذب القيمـة سـواء بسـبب التقادم التكنولوجي أو التضخم (الظروف الإقتصادية) أو تغير البيئة التنافسـية، والثانيـة: هـي ان اللاملموسات نفسها يمكن أن تخضع للإندثار (Amortization) ولإعـادة التقيـيم الموجـب (عنـد تحسن سمعة الشركة) او السالب (عند تقادم العلامة التجارية أو تدهور قيمتها).

1-5- مداخل اللاملموسات

أن مدخل التكلفة هو أقدم المداخل للتعامل مع اللاملموسات، حيـث أن الشركـة تنفـق عـلى الإعلان الذي يساهم في بناء قوة العلامة التجارية وشهرة الشركة، ويسجل ما ينفق عـلى الحمـلات الإعلانية كنفقات. ونفس الشيء يتم التعامل به مـع الإنفـاق عـلى البحـث التطـوير (R and D). وحتى إذا تم التوصل إلى براءة إختراع فإن هذا لا يغير من الأمر شيئا بتسجيل ما تم إنفاقـه عـلى البحث والتطوير وعلى تسجيل البراءة بتكاليف وليس شيئا آخـر. وهـذا الشيء الآخـر لا يظهـر إلا عند التحقق عندما تقوم الشركة بترخيص شركـات أخـرى بإسـتخدام الـبراءة، عندئـذ يظهـر الشيء الآخر كعوائد أو إيرادات للشركة ليتم تسجله كعائد للشركة. ومع ذلك فإن الدراسات التي تناولت اللاملموسات في الفترة الماضية حددت مداخل عديدة للاملموسات. فقد حدّد كينـان جـاربو (K. Jarboe) ثلاثة مداخل للتعامل مع اللاملموسات هي (Jarboe,2005,p1):

أولا: مدخل المحاسبة المطوّر: وفيه فإن التطوير المحاسبي يتم إجراؤه من أجل تضمين الأصول اللاملموسة في القيمة الدفترية للشركة، مما يعني إعادة تقييم الشركة ومن ثم الأخذ بالإعتبار لاملموسات الشركة. إن طرح هذا المدخل هو إمتداد للدعوات المتكررة من أجل تطوير محاسبة اللاملموسات.

ثانيا: مدخل المعايير غير المالية: وتتضمن معايير الاداء الخاصة باللاملموسات (مثل مستويات رضا الزبون، مستويات مهارات العاملين) بدون تضمين قيمة اللاملموسات في ميزانية الشركة. أن هذه المدخل يمكن ان يكشف عن أن بعض اللاملموسات يمثل خصائص صعبة القياس.

ثالثا: نماذج إنشاء القيمة: وتشتمل على معايير عملية مع أداء مالي مستقبلي، ومن ثم عن طريق هذه النماذج يمكن تقييم اللاملوسات وتطوير طريقة التعامل معها بكفاءة.

كما قدّم أحمد بونفور (A. Bounfour) في دراسته عن "إدارة اللاملموسات" إطار واسعا لمداخل اللاملموسات إشتمل على ستة مداخل أساسية هي (Bounfour, 2007, pp17-29):

الأول: مدخل كل شيء لا ملموس (All is Intangible)

هذا المدخل هو الأبسط ويقوم على التأكيد بأن كل شيء في الشركة يميل لأن يصبح غير ملموس. وهذا المدخل هو دعوة للتفكير بأن عملية خطية لإنتاج الموارد المادية حيث دالة الإنتاج هي السائدة، أو هي عملية مفتوحة للتفاعل والمحاورة (الشركة الإفتراضية) التي تعطي مكانا جوهريا لمحتوى وأسلوب الإنتاج أي أنه يؤكد على الإنتقال من صنع الأشياء (الإنتاج) إلى كيف تصنع الأشياء (الأسلوب والمحتوى).

الثاني: المدخل التحليلي (Analytical A.)

وهذا المدخل يركز على مكونات اللاملموسات. إن المحللين والإحصائيين حددوا اللاملموسات من خلال عناصرها المكونة. وهذا ما قاموا به في مجموعة دولة الأوسيد (OECD) حيث تم تحديد مجالات الإستثمار في اللاملموسات في خمس مجموعات: الإستثمار في التكنولوجيا (البحث والتطوير، التراخيص، البراءات.. الخ) إستثمارات التمكين (Enables) (مثل الموارد البشرية وتنظيم وهيكلة المعلومات)، تنظيم واستغلال السوق (تحديد وتقييم وتوقع إشارات السوق، وتقييم توريدات الشركة)، البرمجيات، وأخيرا أنظمة المعلومات.

الثالث: مدخل الخدمات (Services A.)

هذا المدخل يركز في تحليل اللاملموسات على أنشطة الخدمات الموردة داخليا أو خارجيا، وفي مجال المعرفة فإن هذه الخدمات كأنواع من الأنشطة ذات علاقة بالعملية الإبتكارية.

الرابع: المدخل الإستراتيجي (Strategic A.)

إن هذا المدخل يركز على دور اللاملموسات في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن الميزة التنافسية وفق مفهوم بورتر (M. Porter) هي قلب التحليل الدنياميكي للقوى التنافسية ضمن هيكل السوق. إن نموذج بورتر تم تحديه من خلال:

أ. المداخل القائمة على المقدرات الفكرية (حسب كوين Quinn).

ب. المداخل القائمة على الموارد ومنها الموارد اللاملموسة (حسب هل Hall، وبونفور Bounfour).

ج. المداخل القائمة على المقدرات الجوهرية (حسب براهلاد وهاميل Prahalad and Hamel).

د. المداخل القائمة على آليات إنشاء المعرفة (حسب نوناكا وتاكوتشي).

هـ. المداخل القائمة على المقدرات كروتينيات تنظيمية (حسب نيلسون ووينتر Nelson and Winter).

الخامس: المدخل الوظيفي (Functional A.)

وهذا المدخل يركز على عملية تخصيص الموارد على المستوى الوظيفي، وإن هناك نوعين من الوظائف: وظائف القيمة (Value Fs.) مثل البحث والتطوير، الإمتدادات، المتاجرة والتوزيع، والإتصالات، ووظائف الموارد (Resource Fs.) مثل الموارد المعلوماتية، البشرية - المالية.

السادس: مدخل رأس المال الفكري (Intellectual Capital A.)

هذا المدخل انبثق في منتصف التسعينات مع تزايد الإهتمام بإدارة المعرفة حيث رأس المال الفكري يتكون حسب ستيوارت (Stewart) من رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس المال الزبوني.

ليظل ما يمكن تسميته بالمدخل المحاسبي الذي يقدم المعالجة المحاسبية الصلبة والمقيدة للاملموسات، هو السائد في المعالجة المالية والمحاسبية في الشركات. وفي المعالجة المحاسبية هناك مبدأن يجعلات من اللاملموسات

مشكلة: مبدأ التحسب أو الحصافة (Prudence) ومبدأ الإستقلال عن الحسابات السنوية. فيما يتعلق بمبدأ التحسب هناك قاعدتان مترابطتان مهمتان: ما يتعلق بالتكاليف التاريخية حيث أن الأصل لا يمكن أن يظهر في الميزانية بقيمة أعلى من قيمته الحقيقية (التاريخية). وهذا لا يمكن أن يكون موضوعا لإعادة التقييم من أجل قيمة أعلى من القيمة الدفترية. والأكثر أهمية أن تكون المزايا الإقتصادية المرتقبة للأصل مؤكدة بشكل كافي من أجل تحققها وتكون قابلة للقياس بطريقة دقيقة بشكل كاف.

إن تطبيق هاتين القاعدتين (عدم الظهور بقيمة أعلى من القيمة التاريخية، وتحقق المزايا بشكل مؤكد ودقيق) يطرح مشكلة اللاملموسات بقوة لأن هناك عدم تأكد في قيمة هذه العناصر وبشكل خاص قدرتها على توليد الدخول المستقبلية.

المبدأ الثاني: هو استقلالية الممارسات المحاسبية، وبشكل معين أن تترافق العوائد مع التكاليف، وهذا يطرح مشكلة تقييم العوائد والتكاليف ليتم توزيعها على الممارسات المحاسبية لسنوات عديدة (Bounfour, pp33-4).

ان إدارة الملموسات وهي التي سنشرحها في الفصل القادم يجب أن تواجه مشكلة اللاملموسات على مستويين، الأول: المستوى الإداري الذي يعالج هذا المشكلة على المستوى الكلي للشركة بوصف اللاملموسات تمثل القسم الاكبر من القيمة السوقية للشركة ومصدر الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، والثاني: مستوى المعالجة المحاسبي بما يوفر قاعدة قوية لقياس وتقييم لاملموسات الشركة بطريقة مقنعة للحملة الأسهم والمستثمرين وأطراف المصالح المختلفة.

1-6- اللاملموسات وعوامل التأثير المتعددة

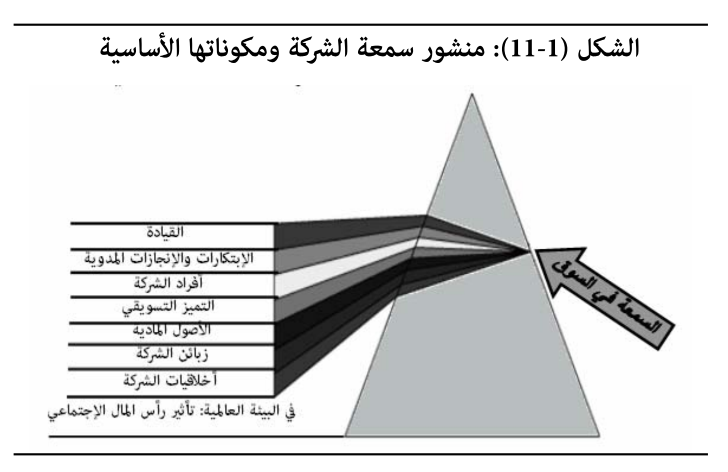
أن اللاملموسات لا تشبه الملموسات في حدود التأثير عليها أو حدود تأثيرها على أعمال الشركة. وهذا يعود إلى أن الكثير من اللاملموسات يكون نتاجا لعوامل متعددة، كما أن الأصل اللاملوس يمكن أن يؤثر من خلال إستخدامات متعددة في مجالات عديدة من أعمال الشركة وفي نفس الوقت. فمن المعلوم أن الأصل الملموس هو ذو إستخدام أحادي في كل مرة أو أي وقت كما هو الحال في الآلة التي تملكها الشركة فهي إما تستخدم في إنتاج المنتج (أ) أو المنتج (ب) ولكن ليس كلاهما في نفس الوقت. أما الأصل اللاملموس مثل معرفة الشركة براءة إختراعها أو سمعتها أو فإنه تكون ذات إستخدامات متعددة دون أن يكون للإستخدام الواحد تأثيره على المتاح من الأصل اللاملموس في الإستخدام الثاني

او الثالث. وهذا يعني أن الأصل اللاملموس يتم تحمل تكلفة ثابتة لمرة وتكلفة متغيرة محدودة جدا مع إمكانية مفتوحة لأية إستخدامات مهما كان عددها.

أن السمعة (Reputation) هي مثال مألوف في هذا المجال حيث أنها مكون ضمني في كل أعمال الشركة في بيع منتجاتها والمحافظة على العاملين المؤهلين والزبائن الحاليين وجذب العاملين والزبائن الجدد المحتملين وفرض أعباء على المنافسين في التعامل معها وإلى جانب دورها في تحديد القيمة السوقية للشركة. فمع السمعة فإن الشركة لا تتعامل مع العاملين بما يدفع من تعويضات فقط وإنما أيضا بالمزايا التي يحصل عليها العاملون جراء عملهم في شركة معروفة وذات سمعة عالية الدوي، كم أن الشركة عندما تتعامل مع الجهات الخارجية فإنها لا تتعامل على أساس أصولها المادية (التي قد لا تمثل أكثر من 10 – 20 %) مع الجهات الخارجية وإنما بأصولها المادية والأهم بأصولها اللاملموسة وفي المقدمة منها سمعة الشركة.

وفي المقابل فإن السمعة كنموذج للاملموسات ليست نتاج عامل واحد ولا تتطور بتأثير أجادي الجانب مهما كان هذا العامل وأهميته كالقيادة والإعلان وحتى براءآت الإجتراع التي تمتلكها الشركة، وإنما هي نتاج عوامل وأنشطة كثيرة تقوم بها الشركة خلال تاريخها الطويل وتستمر تتغذى منها فتتطور بتطورها وتتدهور بتدهورها ومن أجل التوضيح قمنا بتطوير طريقة المنشور (Prism Method). أن المنشور كما نستخدمه هو قطعة زجاجية شفافة لها نهايات متعددة الأضلاع مع عدد من الوجوه المثلثة تلتقي عند زاوية معينة، وهذه الخصائص الفيزيائية للمنشور تستخدم لتجزئة الضوء إلى مكوناته من خلال الإنعكاس المزدوج للدخول والخروج (Flood,1999, p123). وطريقة المنشور التي نقدمها (الشكل 1-11) توضح أن السمعة هي نتاج أعمال وأفراد وعوامل وأنشطة الشركة بمكوناتها المتعددة التي حددناها بالعوامل السبعة (القيادة، الإبتكارات والإنجازات المدوية، أفراد الشركة، التميز التسويقي، الأصول المادية، زبائن الشركة، أخلاقيات الشركة) مع عامل آخر يظهر مع أعمال الشركة في البيئة العالمية والمتمثل في الخبرة بالبيئات الخارجية (رأس المال الإجتماعي للشركة). كتطبيق لذلك المنشور فإن الشكل (1-21) يقدم تحديد للعوامل المتعددة المؤثرة في سمعة الجامعة.

الشكل (1-11): منشور سمعة الشركة ومكوناتها الأساسية



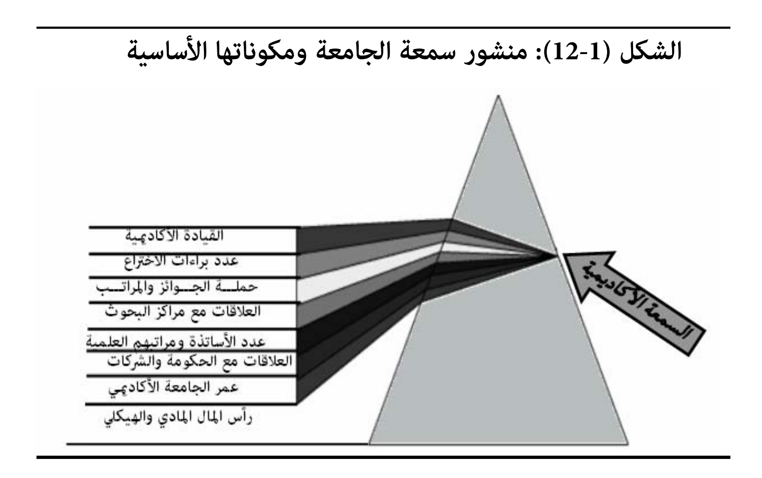
1-7- المشكلات الأساسية في التعامل مع اللاملموسات

مع أن الأصول الملموسة واللاملموسة كلاهما يعدان بالمنافع المستقبلية إلا أن الأصول اللاملموسة من منظور المبادئ والممارسات المحاسبية، تكون منافعها غير مؤكدة وصعبة القياس مقارنة بالأصول الملموسة. وكما نرى أن هذه الصعوبة يجب أن تشير إلى الحاجة إلى تطوير وسائل القياس والتقييم الرشيد للاملموسات وليس إلى عدم الإعتراف وإبعاد اللاملموسات تحت تأثير الصرامة المحاسبية التي لا يمكن فهمها إلا كقصر نظر محاسبي (Accounting Myopia) وتأخر عن مجاراة الحاجات المتجددة لتطوير المبادئ والممارسات المحاسبية. وقد أكد ديفيد يونج (Young, 2007, p51) على ثلاثة أبعاد لقصر النظر المحاسبي مشيرا إلى أن الرؤية المحسابية المهنية حيال الاملموسات تعاني من ثلاثة محددات أساسية هي (Young, 2007, p51):

1- أن أغلب المناقشات حول الأصول اللاملموسة حتى الآن إهتمت بمجموعة ضيقة من نطاق واسع من لاملموسات الشركة.

2- أن المحاسبة فشلت في النظر خارج مجالها كبديل للنظرة الضيقة التي تتعامل بها مما حال دون تطوير ما هو مطلوب للتعامل مع اللاملموسات.وهذا ما جعل المحاسبة في التعامل مع اللاملموسات وكأنها تشبه العميان السبعة والفيل أو مثل برج بابل.

الشكل (1-12): منشور سمعة الجامعة ومكوناتها الأساسية



3- إنها لم تبذل الا جهدا محدودا في تطوير مبادئ اللاملموسات المقبولة عموما، وهذا ما نود أن نؤكد عليه من أن الجهات امحاسبية تشبثت بمبادئ ومعايير لم تعد ملائمة للخصائص الجديدة لمحكات القيمة وقاعدة صنع الثروة والميزة في الشركات.

وفي هذا السياق من التحليل نشير إلى أن المحاسبة التقليدية قد تعرضت في أكثر من مجال وتحت تأثير أكثر من حجة ومبرر للنقد ووصفها بالعجز والإخفاق عن مجاراة الحاجات الجديدة. وهذا ما نجده فيما يأتي:

أولا: محاسبة الموارد البشرية: حيث أن إرسال أحد العاملين في دورة تدريبية يسجل كنفقة أم زيادة إنتاجية العامل جراء هذه الدورة فلا يسجل كعائد نتج عنها (فلامهولز، 1992،ص 7).

ثانيا: محاسبة التكلفة الفعالة: وفي إدارة الإنتاج / العمليات ومع تطبيق نظام الوقت المحدد (JIT) والتصنيع اللين (Lean Manufacturing) تم توجيه إنتقادات لمحاسبة التكلفة التقليدية سواء فيما يتعلق بالتعقب التفصيلي للمواد الأولية ضمن عمليات الإنتاج أو تخصيص التكاليف التشغيلية غير المباشرة (Overhead Costs) أو الإجراءات المحاسبية الكثيرة والمطولة التي لا تنسجم مع الثقة بالعاملين والموردين التي يقوم عليهم النظام. كما وجه النقد المقاييس المحاسبية التي تكون موجهة للإنتاج الذي يجب أن يستمر بغض النظر عن وجود الطلب عليه أو عدم وجود مثل هذا الطلب (Ferguson,1989,p5)، أو

في طريقة التعامل مع التلف إلى الحد الذي جعل بيتر دراكر (P.Drucker) يشبه محاسبة التكلفة التقليدية بالمزولة أو الساعة الشمسية (Dial) (Drucker,1990, p94) التي تظهر الوقت عندما تشرق الشمس (الإنتاج ذو الجودة) ولا تعطي معلومات عن الوقت في اليوم الغائم أو في الليل (عند حدوث التلف). وهذا ما جعل البعض يتحدث عن " وداعا التكاليف المعيارية Bye Bye Standard Costs "، وإن يدعو البعض إلى المحاسبة اللينة (.Lean Accounting) (2004،Maskell and Baggaley).

ثالثا: المحاسبة البيئية: حيث المحاسبة التقليدية هي محاسبة داخليات أما الخارجيات – ملوثات الشركة فأنها مدخلات نظام آخر غير الشركة لذا لا يتم الإهتمام بها (Freedman and Jigga, Eds 2006, pp171-2). وكما يقول أحد النشطاء البيئيين روبرت كوستانزا (R.Costanza) في وصف إهمال المحاسبة التقليدية القائمة لرأس المال الطبيعي بأنه اسلوب محاسبة إنرون (Enron)، حيث إستنفاد رأس المال الطبيعي يحسب كتكاليف خارجية لهذا يسجل كأرباح للشركة. وهذه بالتأكيد حسابات أرباح مضللة (www.grist.org).

رابعا: محاسبة اللاملموسات: حيث أن اللاملموسات (وخاصة القسم الناعم منها) لا يمكن تحديدها، قياسها، إدارتها، أو تقريرها بفاعلية وكفاءة بإستخدام الأساليب والقواعد التقليدية. وهذا ما حدا بمعهد المعايير الدولية لإدارة اللاملموسات (IIMSI) أن يصدر مجموعة من المعايير القياسية (31) معيارا قياسيا لهذا الغرض (Standfield and Torre, 2002, pp2-3). ويمكن أن نشير في هذا المجال إلى أن المشكلة لامحاسبية هي مشكلة مجموعة ذهنية وقواعد محكمة تحد من قدرتها على رؤية مولدات القيمة الجديدة التي تتسم بخصائص لا تتوافق مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموما التقليدية. والواقع أن هذه المشكل يمكن ان تظهر لدى الإداريين أيضا وإن كان بقدر أقل لأن اللاملموسات بخصائصها الفريدة تجعل الإدارة تواجه صعوبة في التعامل معها. ولتوضيح من ذلك انظر الإطار (4) عن لاملموسات الشجرة.

أن المشكلة المحاسبية تتمثل في أن القيمة السوقية للاملموسات الشركة كبيرة لبعض الأصول ومع ذلك فإن قيمتها في سجلات الشركة صفر لأنها لا تسجل أصلا في هذه السجلات في أغلب الحالات. واللاملموسات المعترف بها من الناحية المحاسبية هي: براءة الإختراع (Patent)، العلامة التجارية (Brand)، حقوق المؤلف (Cpyright)، وشهرة المحل (Goodwill)، وما عدا ذلك يتم إهماله حتى يتحقق حتى لو كانت قيمته في السوق الآن عالية جدا لأن العبرة بالتحقق

اي في قرار الشركة بالبيع ليتم التسجيل وما دامت لم تتخذ مثل هذا القرار فإن هذه القيمة إفتراضية وليس حقيقية ولا تتوافق مع مبدأ التحقق.

الإطار رقم (4): لا ملموسات الشجرة

الشجرة تلك النبتة السامقة التي تسر الناظرين بخضرتها وتظل ما تحتها والأهم إنها تتميز بدورها الكبير في التوازن البيئي، وهذه كلها ليس لها سوق حتى الآن لهذا تعتبر من الخارجيات والسلع العامة حيث يتمتع بها كل الناس ولا تتمتع الشركة بالإستخدام الحصري لها حتى ولو كانت داخل موقع الشركة لأن كل من يزور الشركة يمكن ان يتمتع بها. وهذه الجوانب هي التي تمثل لاملموسات الشجرة. لقد إخترت الشجرة كمثال لأنها هو أبعد من قدرتنا على قياس وتقييم لاملموساتها لأنها حقا تتسم بصعوبة القياس من جهة وبكونها تمثل تحديا للقدرة على تخيل عوائدها الضمنية اللاملموسة في ظل الأعمال اليوم من جهة أخرى. فما يميّز الأعمال ومنذ البدء وحتى الآن العائد سريع قصير الأمد (عصفور باليد)، وربط الإنفاق بطرف مباشر ومحدد في حين أن الشجرة مثل ماء النهر أو البحيرة يتمتع الجميع بها دون تخصيص لأحد.

وفي هذا السياق هل يمكن للشجرة أن تقيم بطريقة متوازنة مع مزايا ومنافع خضرتها وارفة الظلال؟ أي هل يمكن أن نضع قيمة أو نسجل عائدا لما يأتي:

1- المنظر الجميل الذي يلقي أثرا إيجابيا على الشركة في عيون الزائرين كما ينعكس إيجابيا على العاملين الذين يتمتعون بإطلالة الشركة الجميلة.

2- المساهمة البيئية حيث الأشجار تزيد من مساهمة الشركة في إخضرار ما حولها خلافا لما عرفت به الشركات بالمساهمة في إسوداد البيئة جراء مداخن مصانعها. وهذا يمكن أن يكون ذا تأثير إيجابي على فئة آخذة بالإتساع من الزبائن هم الزبائن الخضر (Green Customers).

3- تحسين وظيفة التأمل والتنوع في الشركة وهذا يمكن التعبير عنه في أن مراقبة الشركة تثري نظرتنا وتفكيرنا فيما حولنا. وإذا كان أحدهم نظر إلى شجرة وارفة وكثيرة الأغصان ليعلق عليها بأن الشجرة يمكن أن تعيش بعدد من الأغصان أقل كثيرا مما هي عليه (والشركات مارست هذه الفكرة عندما ألغت الكثير من أقسامها غير الضرورية لأدائها). كما إن البعض الآخر تأمل الشجرة وقال إنها نموذج للتنوع في المكان والتعايش في الكيان الواحد والتداؤب الأروع في التجذر في الأرض والتكور حول الجذع من أجل بقاء الشجرة في أسوأ الظروف (والشركات مارست هذه الفكرة في محفظة أعمالها المتنوعة). وعليه فإذا كنا قد تعلمنا أن الأشياء لها أهمية وفائدة فعلينا وبقدر أكبر أن نتعلم أن للأفكار والرؤى فائدة أيضا، وهذا هو عالم اللاملموسات حتى وإن كانت الشركات لم تستطع قياسها بدقة عالية حتى الآن.

ومع أن هذا الإلتزام والصرامة في مراعاة المبادئ المحاسبية يحسب للمحاسبة كميزة موجهة لحماية الشركة، إلا أن ما يؤخذ عليها الكثير وفي مقدمة ذلك:

1- الفجوة في القيمة أي الفجوة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية حتى لتبدو المحاسبة وكأنها تعمل خارج السوق وتغيراته الكبيرة. وإذا كانت الإدارة خلال النصف الاول من القرن العشرين قد إنتقدت بقسوة في أنها إعتمدت على ضرورات النظام الإنتاجي بدلا من السوق والزبون وإقتصاديات الحجم

(حجم واحد للجميع) بدلا من إقتصاديات النطاق والتنوع، فإن المحاسبة هـي الأخـرى تواجـه المشكلة نفسها في أنها في واد والسوق في واد آخر.

2- عدم القدرة الكافية على المجاراة التغيرات بطريقة إبتكاريـة حتـى لتبـدو المحاسـبة في حـالات كثيرة هي المجال الأقل إبتكارية وإستجابة للحاجات. فهل المطلوب تطـوير بـدائل مـن خـارج المحاسبة لتغطية العجز المحاسبي في مواجهة مشكلة قياس وتقييم اللاملموسات.

3- أن الرؤيـة الجديـدة المطلوبـة لمعالجـة مشـكلة اللاملموسـات رغـم أنهـا قـدمت مـن جهـات محاسبية (مثل معهد المعايير المحاسبية ومديره التنفيذي كين ستاندفيلد K.Standfield) ومن بـاحثين محاسـبيين (مثـل بـاروش ليـف) إلا أن الأرثوذكسـية المحاسـبية لا زالـت بعيـدة عـن الإستجابة أو التطوير لطرق المعالجة لهذ المشكلة.

لقد أشار يـونج إلى ثلاثـة محـددات تعـاني منهـا المحاسـبة التقليديـة فـيما يشـبه قصر النظـر المحاسبي وهي (Young,2007p53): أن أغلب المناقشـات حـول الأصـول اللاملموسـة حتـى الآن إهتمت بمجموعة ضيقة (اللاملموسات الصلبة أو القانونية) وأهملت نطاقا واسعا من لاملموسات الشركة (اللاملموسات الناعمة او التنافسية)، أنها فشلت في النظـر خـارج مجالهـا كبـديل للنظـرة الضيقة التي تتعامل بها مما حال دون تطوير ما هو مطلوب للتعامل مع اللاملموسات وهـذا مـا جعل المحاسبة في التعامل مع اللاملموسات وكأنها تشبه العميان السبعة والفيل أو مثل برج بابل، أنها لم تبذل سوى جهد محدود في تطوير مبادئ اللاملموسات المقبولة عموما (GAIP) إلى حانب المبادئ المحاسبية المقبولة عموما (GAAP). وفي نفس السياق تحدث ابيسـيكيرا (Abeysekera, 2008, p12) عن هذه المحددات مؤكدا عـلى أن المحاسـبة التقليديـة تصـنف القسـم الأكـبر مـن اللاملموسات كمفقات (Expenses) وهـذا مـا يـؤدي إلى بخـس قيمتهـا، وإن تسـجيلها كنفقـات يشجع المديرين على إقتطاع ما ينفق عـلى البحـث والتطـوير (R & D) ومجـالات إنشـاء القيمـة بعيدة الأمد من أجل التركيز على الاداء المالي قصير الأمد، أنها أدت إلى تبـاين في مواقـف الأنظمـة المحاسبية الوطنية من مكونات اللاملموسات ففي النمسا والمانيا لا يسمح بالإعتراف بشهرة المحل في حين ان اليابان عدلت لوائحها المحاسبية بما يسـمح بتسـجيلها في حسـابات مدعمـة. وإزاء كـل ذلك فإن هذه المشكلة التي لم تعد محاسبية فقط وإنما هي مشكلة إدارية بالدرجة الأساس لأنهـا تتعلق بالقسم الاعظم من موارد الشركة، مطلوب تقديم معالجة إدارية وقرار إداري فيهـا (انظـر الإطار 5).

الإطار (5): الرؤية الإدارية والمحاسبية
أن الإدارة هـي عمـل كـلي خـلاق، والمحاسـبة هـي عمـل فنـي وفـق قواعـد محـددة مسـبقا، أن

اللاملموسات مجال يتطلب معالجة إدارية جديدة قبل المعالجة المحاسبية، لماذا ؟. والإجابة تكمن في أن الإدارة هي قطاع الإكتشاف والإبتكار في حين أن المحاسبة هي عمل تكنولقراطي فني – مهني يقوم على تطبيق قواعد منمذجة ومحددة مسبقا. أن القياس ضروري بعد تكوين الرؤية والأستراتيجية وليس قبلها.

وفي الأسترتيجية فإن نظام المعلومات الأستراتيجية (SIS) بقدر ما يعمل على تركيز قواعد البيانات الضخمة لتلائم الإدارة العليا، فأنه يعاني من الغموض والضبابية وعدم التأكد الذي تتسم به قضايا الأعمال الأستراتيجية وعوامل النجاح الحرجة (CSFs) التي هي أقرب للحدس الأستراتيجي للمدير (غير القابل للقياس) منه إلى المعلومات الأستراتيجية (الخاضعة للقياس). لعل هذا ما حدا بغاري هامل (G. Hamel) إلى القول أن المشكلة الجوهرية في الشركات اليوم هي الإخفاق في التمييز بين التخطيط وعمل الأستراتيجية (Strategizing).فالتخطيط يهتم بالبرمجة وليس بالإكتشاف، التخطيط هو التكنوقراط وليس القادة الحالمين. أن إعطاء المخططين مسؤولية إنشاء الأستراتيجية هو مثل إعطاء عامل البناء إنشاء لوحة العذراء لميكل أنجلو.

ويمكن أن نلاحظ في الرؤية المحاسبية نفس مشكلة عامل البناء، عندما تعاملت مع اللاملموسات الآخذة بالتنامي في القيمة والأهمية على أساس ضيق من الحماية القانونية. فقد أصدر مجلس المعايير المحاسبية (FRS) المعيار الأساسي لتقرير اللاملموسات وشهرة المحل (FRS 10) عام 1998، وكذلك فعل مجلس المحاسبين القانونيين (Institute of Chartered Accountants) فيما يعرف بمحاسبة تصريح الممارسات المحاسبية المعيارية لشهرة المحل (SSAP 22) حيث تحدّد الأصول اللاملموسة بأنها " أصول ثابتة لا مالية وبدون وجود مادي ولكنها قابلة للتحديد والسيطرة من قبل الشركة من خلال الحقوق والحماية القانونية " (www.accaglobal.com). ومن الواضح أن وضع حدود ضيقة بالبعد القانوني هو تكرار للمشكلة بطريقة تخلو من الرؤية الخلاقة التي تقدم الحلول الجديدة ولا تضيق عليها وتصنع اللوحة وليس القرميدة. وهذا ما يجعل البحث عن حلول من خارج المعالجة المحاسبية مسألة فيها نظر وتحمل أكثر من تبرير.

أن المعالجة الإدارية الخلاقة يمكن أن تقدم مخرجا لذلك، وهذا ما يمكن أن يتم بإعتماد طريقة معينة لقياس وتقييم لاملموسات الشركة يمكن أن تتم على أساس المعالجة الداخلية من خلال إعداد ما يمكن تسميته بميزانية الظل (Shadow Balance) المتعلقة بلاملموسات الشركة التي تستخدم لأغراض الشركة بما يمكن من إدارة لاملموساتها بكفاءة وفاعلية. فكما يقولون "أن الطبيعة تكره الفراغ"، فعندما لا تقدم الجهات المعنية معالجة حقيقية لأكثر من نصف قيمة الشركة السوقية، فإن من حق أية جهة أن تطوّر أساليبها لحماية هذه القيمة وتحسين طرق إستخدامها بطريقتها الخاصة.

- G.Hamel(1996): Strategy as Revolution, in: A.A. Thompson,Jr. et al.; Reading in Strategic Management, Irwin/ McGraw-Hill, Madison,p44.

إن اللاملموسات تمثل قيمة حقيقية سواء في قيمتها السوقية التي تتمثل في قيمة السهم أو عند بيع الشركة حيث يتم تحديد قيمة الأصول اللاملموسة من قبل الجهة التي تقوم بشراء الشركة التي تمتلك مثل هذه الأصول. فمثلا أن شركة أمريكا أون لاين (America Online) سعت إلى الإستيلاء على شركة (Time Warner) ومع أن شركة تيم وارنر تمتلك من الأصول الملموسة ما يعادل (9) بلايين دولار، فإن شركة أمريكا أون لاين عرضت لشرائها (146) بليون دولار.

السؤال لماذا هذا السخاء في عرض الشراء؟ والإجابة تكمن في أن الأصول اللاملموسة لشركة تيم وارنر قدرت بحوالي (190) بليون دولار (Horngen et al., 2005, p415). ومن الشركات الأخرى التي تحقق أفضل تقييم وتوليد للاصول اللاملموسة هي شركة كوكاكولا. وهذه الشركة تبيع الماء والسكر وقليل من الفقاعات، ولكن معرفتها الحميمة بالسوق وإسم علامتها التجارية وعلاقاتها مع منافذ التوزيع هي التي تنشئ في الحقيقة قيمتها العليا (Housel and A.H.Bell, 2001, p24). ومع ذلك فإن الشركات لا زالت تعاني من عدم القدرة على تقييم لاملموساتها وما يرتبط بذلك من مشكلات ترتبط بالتعامل معها. ويمكن أن نشير إلى بعض هذه المشكلات من خلال ما يأتي:

أولا: الخوف من القيمة الصفرية: أن القيمة لدينا تتجسد في الشيء الذي يمكن أن يحافظ على قيمته لمدى زمني معقول وتتجسد هذه القيمة فيما يمكن حصره والتحكم به من خلال الحيازة المادية، وهذا ليس ممكنا مع اللاملموسات التي بعضها تكمن قيمته لدى الزبون، المستثمرين،العاملين، الموردين. كما أن القيمة السوقية كأحد الطرق لقياس اللاملموسات لا يعول عليها لدى الكثيرين لأنها متأرجحة بطريقة كبيرة مثيرة للقلق كما أنها عرضة للإنهيار وتصفير القيمة (كما حدث مع شركة إنرون Enron). ولأن اللاملموسات ليس لها قيمة متبقية أو خردة فأنها تصبح صفرا. وهذا بدون مبدأ التحسب يصبح مرعبا بدرجة عالية بأن تتحول السمعة ذات القيمة المليونية في السوق بين ليلة وضحاها إلى صفر مالي يفوق كل تدهور نعرفه بقيمة الأشياء المادية.

ثانيا: العقبة التقليدية: عقبة التعامل مع الشيء المادي المألوف والمعتاد، وهذه العقبة تحد من القدرة على التعامل مع الأصول اللاملموسة التي لا نراها وبلا وزن للحمل والأهم أن خبرتنا كلها تعمل على تهوين قيمتها والحد من التعويل عليها. إن الشركات تعودت ولفترة طويلة على التعامل مع الملموسات ورأس المال المادي وكل عوامل الثروة التي يمكن أن تحوز عليها وتغلق عليها الأبواب الحديدية كالنقود وتبني حولها الجدران العالية (كالآلات). وفي المقابل فإنها لا زالت لم تتعود على التعامل مع اللاملموسات. لهذا فإنها إذا وضعت الشركة أمام مفاضلة كالآتي:

- برنامج تدريبي أم شراء آلة
- خبرة سنة أم شراء أثاث جديد
- ذكاء عاطفي أم جهاز حاسوب
- علاقات زبونية أم صفقة سريعة مربحة

- استقامة موظف أم كفاءة أداة.. الخ

لاختارت الثاني على الأول لأنه مادي قابل للقياس والتسجيل في ميزانية الشركة كأصل في حين لا يكون الأول إلا في حالات قليلة أصلا من أصول وقيمة من القيم التي يعبر عنها بالوحدات المالية أو النقدية في الشركات. وهذا يعود إلى أن المؤشرات المالية والمحاسبية قد رسخّت بناء منهجيا قويا وصلبا لا يمكن تجاوزه عند الحديث عن اللاملموسات إلا في الحد الأدنى الذي تعترف به هذه المؤشرات وتخضعه لمبدأ التحقق.

ثالثا: عدم قياسية اللاملموسات: إنك عندما تشتري سلعة مادية فإن هناك سلعا مناظرة متماثلة بالحجم والجودة النسبية والسعر المقارن، ولكن عندمت تطلب إستشارة من شركة إستشارية فمن غير الممكن الحديث عن إستشارة قياسية إلا في أضيق الحدود. كما أن الإستشارات التي تقدم حتى لو إرتبطت بتقديم برنامج محدد للخدمة فإن الجزء الأكبر من هذا البرنامج (في الشركات الكبيرة) يظل سريا ومحدود التداول. وإن ما يتم تداوله هو إستخدام هذا البرنامج. وبعبارة أخرى أن يتم بيعه ومن ثم استعملاه من قبل المستفيد لا يمثل إلا ذلك الجزء الظاهر الصغير جدا من جبل جليد اللاملموسات حيث الجزء المخفي الكبير يتمثل في خبرات إبتكارها وتطويرها اللاحق يظل لدى الشركة الإستشارية وأفرادها. لهذا فإن إفتقار اللاملموسات للقياسية بقدر ما يعمل على حمايتها فإنه يعمل على صعوبة قياسها وبالتالي صعوبة تحديد القيمة التي تمثلها مما يستعاض عنه بما تحقق من عوائد فعلية فقط وليس بما تحمل من وعود بتحقيق العوائد المستقبلية أيضا.

رابعا: صعوبة تحديد المكون المسؤول عن العوائد المتوقعة أو المتحققة من اللاملموسات: ان هذه الصعوبة يمكن توضيحها من خلال الحديث عن البحث والتطوير وهو أحد مجالات الإنفاق الأساسية على اللاملموسات. أن مشروع البحث والتطوير يتكون من خمسة مكونات لنفقات البحث والتطوير

1- المواد والمعدات

2- الأفراد المنخرطون في (R-D)

3- اللاملموسات المشتراة المستخدمة في (R-D)

4- عقود خدمات (R-D) المنفذة من قبل آخرين

5- التخصيص المعقول أو المبرر للتكاليف غير المباشرة ذات العلاقة.

المشكلة في نفقات البحث والتطوير (العمل على المعرفة الجديدة) والتطوير (تحويلها إلى خطة أو تصميم أو منتج جديد) تتمثل في أنها لا يمكن تحديد أي جزء من نفقات البحث والتطوير يقود إلى المنافع الإقتصادية المستقبلية. لهذا أقرت (FASB) أن تكاليف البحث والتطوير يتم إنفاقها بشكل فوري. وهذا يعني أن تحدد الشركات العناصر الخمسة للبحث والتطوير (Baginski and M.Hassell, 2003, p219 20).

خامسا: إخفاق السوق: ان اللاملموسات تعاني مما يعرف في الإقتصاد بإخفاق السوق، فعندما تتدخل الحكومة في حماية الأسعار لسلع معينة لأغراض إجتماعية فإنها تمنع آليات السوق من العمل للتوصل إلى أسعار التوازن بين منحنى العرض والمنحنى الطلب مما يؤدي إلى إخفاق السوق (Market Failure).أن إخفاق السوق يظهر عند المستوى الكفوء اجتماعيا أو مستوى باريتو الأمثل للمخرجات ويكون مختلفا عن توازن السوق التنافسية. إن الإنتاج الزائد أو الإنتاج الناقص للسلعة أو الخدمة قد يكون نتيجة أن الزبائن أو المنتجين لا يأخذون التكاليف الخارجية بالحسبان في أنشطتهم، النقص في السوق التنافسية أو السياسات الحكومية التي تمنع السوق من تحقيق المستوى الكفوء في المخرجات.

إن الأكثر وضوحا وتكرار لإخفاق السوق يكون عندما إنتاج السلع يسبب التلوث. فمثلا ثاني أوكسيد الكبريت (Sulfur Dioxide) والكيمياويات الأخرى تلقى في الهواء خلال عملية صنع غالون من الأصباغ. هذا التلوث يفرض تكاليف على المجتمعات التي لا يتم أخذها بالإعتبار من قبل المنتج كجزء من تكاليف الإنتاج في الشركة. إن مصنع الأصباغ يهتم فقط بتكاليف التوريدات الكيمياوية والعمال المستخدمين في صنع الأصباغ. وبنفس الشاكلة فإن مستهلكي الأصباغ عادة ما يهملون مراعاة التلوث الناجم عن إنتاج الأصباغ عند شرائها. بالنتيجة هو إخفاق السوق الناجم عن أن عرض وطلب السوق للأصباغ لا يدمج التكاليف الخارجية للتلوث المنتج خلال عملية التصنيع. وبالتالي شراء سلعة بسعر هو أقل من سعره الحقيقي. وهناك أربع فئات لإخفاق السوق هي: الخارجيات، السلع العامة، الإحتكارات، إخفاق السوق الناتج عن أن المستهلكين أو المنتجين ليس لديهم معلومات كاملة حول جودة السلع والخدمات (Kingma, 2001, pp53-55).

أن اللاملموسات عند عدم قياسها وتقييمها ومن ثم إدخالها في تكاليف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بطريقة دقيقة، إنما تؤدي إلى إخفاق السوق بنفس الطريقة التي أشرنا إليها سواء كان ذلك بسبب نقص المعلومات أو التذبذب

الكبير في القيمة السوقية لهذه اللاملموسات. أن السوق قد يعمل جيدا عندما يحدد القيمة السوقية للشركة من خلال قيمة السهم، ولكن ولكن إخفاق الشركة في إدخال وتسجيل هذه القيمة في حساباتها، فإنها تؤدي إلى إخفاق السوق. أن إخفاق الشركة في عدم التوازن بين تكاليف السلع والخدمات التي تقدمها في جانب العرض من جهة وما يدفع لها من جانب الطلب من جهة أخرى، هو الذي يؤدي هذه المرة إلى إخفاق السوق !.

سادسا: الخصائص المتميزة للاملموسات: أن إستخدام الشركة لايقلل من قدرة الشركة على منح تراخيص فيها لطرف واحد أو أطراف متعددين. ونفس الشيء يمكن قوله مع العلامة التجارية التي تعمل هنا (في هذا السوق أو البلد) وتعمل هناك (في سوق أو بلد آخر) دون ان يكون عملها هنا على حساب قدرتها في العمل هناك. أنها خصائص الوفرة وما سمي في الإقتصاد الرقمي بقانون الأصول الرقمية (Digital Assets Law). لأن الأصول الرقمية لا تشبه الأصول المادية ولا تستهلك عند استخدامها، فان الشركات تستطيع أن تنشئ القيمة من استخدام هذه الأصول في عدد لا متناهي من الصفقات مما يتطلب تغيير الآلية التنافسية في مجالها. والواقع أن الشركة تتحمل تكلفة الإعداد الأول للمعلومات لتصبح التكلفة الإضافية لإعادة إنتاجها رقميا اقرب إلى الصفر(Carr,1999,pp46-7) (فيما يشبه ما يسمى بالربح الخالص أو المنفعة الخالصة Pure Benefit التي كان يشار له بالقول إذا أنت تستطيع بيع الهواء، فأنت تحقق الربح الخالص). وهذا ما يعبر عن قانون تزايد العوائد في مجال الأصول الرقمية في مقابل قانون تناقص العوائد فيما يتعلق بالأصول أو السلع المادية (عبود، 2008، ص118). أن المعرفة والمعلومات من لاملموسات الشركة يمكن أن تقدم صورة واضحة عن الخصائص لامتميزة للاملموسات الشركة. لهذا نقول أن المعلومات لها خصائص متعددة تجعل الخدمات والسلع المعلوماتية تختلف عن السلع والخدمات الأخرى وهذا ما توضحه الخصائص التالية (Kingma,2001,p7):

1- المعلومات لها تكلفة ثابتة عالية لإنتاج الوحدة الأولى وتكلفة جدية مخفضة نسبيا لإنتاج وحدات إضافية.

2- قيمة المعلومات تعتمد على ما يباع منها.

3- المعلومات عندما تباع تبقى لدى البائع.

4- المعلومات عندما تباع لا يمكن بسهولة إستعادتها أو إرجاعها.

5- المعلومات يمكن التمتع بها من قبل المزيد من الزبائن بدون إنخفاض المقدار المنتج منها. ففي في سوق المعلومات الشبكية فإن المزيد من

الزبائن المنخرطين في السوق حصلون عليها دون أن يؤثر تمتع أحدهم بهذه المعلومات على نصيب الزبائن الآخرين.

أن هذه الخصائص تجعل اللاملموسات بحاجة إلى تعامل يتميز عن التعامل مع الأشياء والسلع. وإن رافعة المعرفة والمعلومات تتطلب فتح منافذ أخرى بإستمرار، في حين أن إنشاء المعرفة الجديدة يتطلب رؤى إبتكارية وأفراد إبتكاريين.

سابعا: مشكلة القياس: لقد قيل في الإدارة أن كل شيء يمكن قياسه يمكن إدارته، وأضيف على ذلك الآن أن كل شيء يمكن قياسه يمكن إكتشاف قوانين وقواعد حركته وبالتالي يمكن إعادة إنتاجه بشكل فعال. ولكن هل تنتهي مشكلاتنا بالقياس؟ هل إن قضايانا الكبيرة كلها هي قضية قياس؟. لاشك في أن القياس ذو أهمية كبيرة من الناحية العلمية حيث القياس هو عملية معالجة وخفض الفوضى (Chaos) عن طريق النظام (System)، وهو إدخال الوحدة القياسية على الإختلاف غير المنتظم وغير القياسي، وأخيرا إنه إدخال الحد الموضوعي على ما هو ذاتي عادة ما يكون بلا حدود أو بدون القدرة على تحديد حدوده. ورغم أهمية كل هذه الجوانب التي يمثلها القياس، إلا أنه يظل يواجه ثلاث مشكلات في الوعي الإداري العميق وهي:

أ. أن المشكلة الإدارية في كل مجال من مجالات الإدارة هي أبعد بكثير من مجرد الحاجة إلى القياس. وكما يوجد الاسلوب الرشيد (Rational) في إتخاذ القرارت في حالات كثيرة يوجد الإسلوب الحدسي (Intuitive) في حالات كثيرة أخرى كما في قرارات عدم التأكد والطوارئ التي لا تتوفر المعلومات الكافية عنها، أو حتى في بعض القرارات الأستراتيجية التي لا ترشح المعلومات أحد البدائل بقدر كافي فيكون أمام صانع القرار أن يرجح خيارا على أساس الخبرة والحدس.

ب. في حالات كثيرة كان القياس هو المشكلة الإدارية وليس هو الحل الإداري. إن التايلورية (طريقة فضلى واحدة في العمل) والفوردية نسبة على هنري فورد (رائد الكفاءة في خط التجميع) والمدرسة الكلاسيكية برمتها بقدر ما ساهمت في تحقيق الكفاءة (Efficiency) في المدى القصير في العمل والإدارة بالإعتماد على القياس المادي، فإنها أصبحت عبئا ثقيلا على الإدارة وعقبة كأداء في تطوير الإدارة اللاحق وتحقيق الفاعلية في المدى الطويل. حتى أصبح من المبادئ الأساسية مبدأ الموازنة بين الكفاءة (كما في الربح الأقصى في المدى القصير) والفاعلية (الربح الدائم الملائم في المدى الطويل).

وفي الإستراتيجية فإن نظام المعلومات الإستراتيجية (SIS) بقدر ما يستعين بتركيز قواعد البيانات الضخمة لتلائم الإدارة العليا، فإنه يعاني في حالات كثيرة من عدم الفاعلية بسبب الغموض والضبابية وعدم التأكد الذي تتسم به قضايا الأعمال الإستراتيجية وعوامل النجاح الحرجة (CSFs) التي هي أقرب إلى الحدس الإستراتيجي للمدير (غير الخاضع للقياس) منه إلى المعلومات الإستراتيجية (الخاضعة للقياس).

ولعل هذا ما حدا غاري هامل (G.Hamel) إلى القول أن المشكلة الجوهرية في الشركات اليوم تتمثل في الإخفاق في التمييز بين التخطيط وعمل الإستراتيجية (Strategizing). فالتخطيط يهتم بالبرمجة وليس الإكتشاف، التخطيط هو التكنوقراط وليس القادة الحالمين. ليخلص إلى القول إن إعطاء المخططين مسؤولية إنشاء الإستراتيجية هي مثل إعطاء بناء الآجر مهمة إنشاء لوحة العذراء (Pieta) لمايكل أنجلو (G.Hamel, 1996, p41).

ج. إن قطاعا واسعا من كل ميدان بما فيه الإدارة هو قطاع الإكتشاف، الإبداع، والإبتكار.. إلخ، وعندما يتم إخضاعه لمنطق القياس تكون النتيجة في ذلك هي الإخفاق واللا جديد (المجهول الذي لا يوجد). وهذا الأخير المجهول هو مصدر الجدة (Novelty) فإنه يخضع لكل شيء إلا القياس. ففي حالة القياس التقليدي (2 + 2 = 4)، ولكن مع التداؤب (Synergy) وهو الرؤية الكلية للإدارة خلاف الرؤية التجزيئية للقياس، فإن بالإمكان النظر إلى (2 + 2 = 5)، حيث النظام هو أكبر من مجموع أجزائه عندما تعمل منفردة.

ولابد من أن نلخص من كل ذلك إلى إستنتاج أساسي ومهم هو أن القياس المادي – الموضوعي، العقلاني لا يحكي القصة كلها وإن خلف الأكمة ما خلفها. وإن البيانات الصلبة التي تقاس عادة ما يكون خلفها قيمة ناعمة لا يمكن الوصول إليها بالحدود الضيقة للقياس المادي (قياس الأبعاد الملموسة للقيمة فقط). سنحاول في الفقرة التالية أيضا أن نتحدث عن المخاطر التي تتعرض لها لاملموسات الشركة كإمتداد لفهمنا للمشكلات الأساسية التي تواجه الشركات المختلفة في مجال اللاملموسات.

1-8- مخاطر اللاملموسات

قد تستطيع شركة تضع ميزانية للإنفاق على تدريب أحد ملاكاتها العليا خلال السنوات العشر الماضية بسهولة، ولكنها لا تستطيع ذلك مع العوائد التي حصلت عليها من ذلك التدريب أو أفرادها المدربين سواء في السنوات العشر أو حتى في أية سنة مختارة. إن هذه الحالة تمثل جانبا من مشكلة اللاملموسات في الشركات

بكونها في الغالب هي تمثل وعدا بالعوائد المتوقعة يمكن أن تتحقق أو لا تتحقق. ولكن الجانب الآخر في هذه المشكلة يتمثل في التساؤل: ماذا لو ذلك الملاك الذي انفقت الشركة عليه لمدة عشر سنوات حتى أصبح اسما متميزا في مجاله، قرّر أن يترك الشركة، ما الذي يحصل للاملموسات الشركة التي خرجت معه؟ إن مايكروسوفت واجهت هذه المشكلة مرات عديدة، وعندما يخرج أحد العاملين المتميزين لكي ينشئ شركة خاصة به، تقوم مايكروسوفت بشرائها بمبالغ مجزية. وهذا يعني أن خروج ذلك الاسم أو الملاك المتميز سيحمّل الشركة تكلفة إضافية. في حين أن شركات واجهت مشكلة خروج أفرادها المؤهلين للعمل في الشركات الأخرى بما في ذلك الشركات المنافسة، باللجوء إلى المحاكم لمقاضاة تلك الشركات التي تتهم عادة بسرقة كوادر الشركات الأخرى. وهذا ما قامت به شركة (M3) عندما أقدمت على مقاضاة شركة أمازون. كوم (Amazon.com) متهمة إياها بسرقة مديريها التنفيذيين ومستشاريها بهدف تعلم أسرارها التجارية وذكاؤها التنافسي (Luthans, 2002, p46). والجانب الثالث: ماذا لو خرج ذلك الملاك على التقاعد؟ أين تذهب قيمة لاملموساته وقد قرّر عدم العمل؟ والإجابة في هذه الحالة هي التي لم تفكر فيها نماذج التحليل والتقييم. هل يمكن النظر إليها بطريقة التشبيه بالأصول المادية (كالآلة) بإن هذه اللاملموسات أصبحت خردة والحمد لله إنها لاملموسات، لأنها لو كانت غير ذلك لاستوجب تحمل تكلفة إضافية للتخلص منها!، أم أنها يمكن أن تتحول إلى قيمة تاريخية تشتمل عليها في أحسن الأحوال مذكرات صاحبها كدروس متعلمة لمن يقرأها.

إن الباحثين الذين تحدثوا عن الابتكار الجذري (الانقطاعي) أكدوا على أن كل إبتكار جذري سرعان ما يوجد مقبرة أعمال لكل ما هو سابق عليه. وهذا ما وجدناه مع دخول الترانستورز في المنتصف الأربعينات من القرن الماضي ووجدناه أيضا في نهاية القرن الماضي مع الأعمال الإلكترونية بخصائصها الجديدة قد أدت إلى تقويض الكثير من الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية وإستثمارتها العظيمة (Ghosh,1998,p127). فكما أن كل إبتكار يؤدي إلى توسيع مقبرة الأعمال السابقة عليه، كذلك الأعمال الإلكترونية تقوّض الأعمال القائمة حتى تلك التي يمكن أن تكون ذات مزايا وإمكانات ولكن مع الأعمال الإلكترونية تتم مغادرتها وتركها تغرق بسرعة !. ولكن هل هذا الشيء نفسه يمكن أن يحدث في مجال اللاملموسات ؟ الإجابة بالتأكيد هي بالسلب، لأن اللاملموسات هي مفاهيم وخبرات وعلاقات (ليست أصولا مادية تتقادم) وهي تتميز بإمكانية إستخدامها وتكييفها من أجل أغراض أخرى. كما في الأفراد المؤهلين الذين يخرجون من الشركة يمكن أن يعملوا في الجامعات أو في مجال التدريب في

مجالهم. وهذا يعني أن الأزمات السوقية التي قد تتفاقم مع عدم مرونة الأصول المادية في الشركات (كمخزون المنتجات والآلات التي لم يعد عليها طلب)، لا تواجه نفس الحالة مع اللاملموسات أي أنها لا تؤدي إلى تفاقم الأزمات السوقية لأنها ببساطة خبرات ومعارف. ورغم كل ذلك، فإن اللاملموسات تتميز بقابلية التضرر (Vulnerability) عالية، وإن الاقتصاد القائم على المعرفة حيث القطاع القائد والأوسع والأهم هو قطاع اللاملموسات، فإنه هو الآخر يعاني من الأضرار المحتملة للاملموسات.

إن المثال الدال ومهم في هذا المجال قدمته شركة إنرون (Enron) التي ألقت الضوء على أن الشركة قد تكون سريعة العطب وهشة (Fragile) ويمكن أن تتلاشى بين ليلة وضحاها إذا قيمتها المضافة تتأتى من المفاهيم والخبرات تمييزا عن الأصول المادية مثل البناية أو مصنع تجميع السيارات. إن الأصول المادية تظل قابلة للاستخدام في السكن أو إنتاج السلع، ولكن إذا سمعة المديرين تضررت فإن سرعة تدهور الشركة لا يقف عند في أكثر الأحيان إلا عند حد زوال وتلاشي الشركة نفسها. وهذا هو درس شركة إنرون على قابلية تضرر الشركة التي قيمتها السوقية تعتمد على سمعتها المرسملة (Capitalized) ولأن الأصول المادية في مثل هذه الشركة تكون بنسبة ضئيلة من مجموع أصولها الكلية، والنسبة الأكبر تتمثل في السمعة والشهرة والعلاقات، وهذه كلها يمكن أن تدهور وتتلاشى بسرعة، وهذا ما لا ينطبق على الأصول المادية (Zambon et al, 2003, pp238-9).

أن هذه المخاطر العالية جراء اللاملموسات القابلة لتلاشي القيمة بسرعة هي التي جعلت اللاملموسات بقدر ما هي قاعدة الاقتصاديات الأكثر تطورا، فإنها أيضا التهديد الأوسع والأعمق فيها. لهذا فإن الحاجة تتزايد من أجل طرق قياس وتقييم أكثر صلابة (رغم أن اللاملموسات هي عوامل ناعمة أكثر) وأكثر دواما (رغم أن اللاملموسات أكثر تطيرية لارتباطها بالتوقعات) وأكثر شمولا (رغم أن ما يعترف حتى الآن هو القسم الأقل من اللاملموسات).

وتظل ملاحظة أخيرة وهي أن دراسة المخاطر يكشف عن أن هناك علاقة طردية بين المخاطرة والعائد، فكلما كانت المخاطرة عالية فمن المتوقع (وربما من العدالة) أن يكون العائد عاليا والعكس صحيح. ولأن اللاملموسات تكون ذات مخاطرة عالية كما أوضحنا (حالة إنرون وغيرها) لذا فإن من الطبيعي أن تكون القيمة السوقية للاملموسات عالية جدا، وعلى الشركات ان تتعامل مع ذلك وكأنها جزء من مبادئ السوق القائمة على المخاطرة. فكما أن الأرض التي

تشترى على أساس التوقع بأن منطقة صناعية يمكن أن تنشأ عليها أو قريبة منهـا في المسـتقبل ولا يحدث ذلك فتتحمل الشركة تكاليف وخسارة جراء سوق التقدير، كذلك يمكن التعامل مع بعـض اللاملموسات كقرارات في حالة المخاطرة (Decision under Risk).

1-9- اللاملموسات: بداية جديدة لمراجعة الأولويات

أن اللاملموسات يمكن أن تكون البداية الجديدة في التعامل المتوازن مع القيم الحقيقيـة التـي لا زالت تعاني من الإهـمال وقصر النظـر المـالي والمحاسـبي. بمـا يجعـل مـن هـذا التعامـل نقطـة إنعطاف حقيقية في التعامل مع الصورة الكاملـة لمواردنـا وقـدراتنا الماديـة وغـير الماديـة، الأصـول الملموسة واللاملموسة، الرشيدة والحدسية على حد سواء. وهنـاك عوامـل لا تشـجع الشركـة عـلى تسجيل وإظهار المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري للأطراف الخارجية ومن هذه العوامل: أن تقديم الشركة للمعلومات عن رأس مالها الفكري للجمهـور ولخـارج الشركـة قـد يكشـف طريقـة حماية وصيانة الشركة لمركزها التنافسي، إفساح مجال لخبرة الشركة لمعالجة معلوماتها داخليـا، أن تحديد قيمتها يؤدي إلى إنشاء مخاطرة تتعلق بالمسـتقبل الـذي لا يمكـن التنبـؤ بـه بدقـة، زيـادة التكلفة التشغيلية كنتيجة لإعتماد قواعد جديدة مع بيروقراطية أكبر (Adams,208,pp2-3).

لقد أشار باروش ليف (B.Lev) في مجلة هارفرد للأعمال (حزيران 2004) إلى أن الشركات التـي تبخس قيمة لاملموساتها تواجه تكلفة رأسمال أعلى بـالضرورة. وإن المسـتثمرين يبخسـون قيمـة اللاملموسات تحت تأثير خمسة أسباب هي (B.Lev,2004,p109):

1- إن المعلومـات حـول الإسـتثمار في اللاملموسـات وحـول عوائـدها تكـون صـعبة الحصـول وتتطلب طرق تقييم أفضل، أي أفضل مما توفره المحاسبة التقليدية.

2- أن تقديم هذه المعلومات ليس ملزمـا (Obliged) حتـى الآن مـن قبـل المبـادئ المحاسـبية المتعارف عليها (GAAP) وأنظمة المحاسـبة الأخـرى. وهـذا مـا يتطلـب التغيـير في مبـادئ وأنظمة المحاسبة التقليدية.

3- إن اللاملموسات التي ينظر إليها كأصول بدلا من تكاليف تتطلب تغيير المجموعة الذهنيـة (Mindset) السائدة في التعامل معها. والواقـع أن هـذا الأمـر لا يقـتصر عـلى المسـتثمرين فقط وإنما لا بد للمديرين والمحاسبين والماليين أن يغيروا مـا إعتـادوا عليـه في التعامـل مـع الملموسات بقدر عال من التهوين وعدم الإعتراف.

4- أن الكشف عن قيمة اللاملموسات يمكن أن يستخدم من قبل المنافسين لغير صالح الشركة المالكة للاملموسات. لهذا لا بد من العناية بطريقة التقييم وتوقيت الكشف عن قيمتها بما يحمي الميزة التنافسية للشركة في الأوقات غير الملائمة.

5- إمكانية التعرض للدعاوى القضائية في حالة فقدان او تدهور القيمة المستقبلية المتنبأ بها لهذه الملموسات.

ولقد أشارت أحدى الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤدي إلى بخس قيمة اللاملموسات مع تحديد نسبة تقريبية لمساهمة هذه العوامل في بخس القيمة وكالآتي (http://james67zfreepolls.com):

1- **طرق التقييم:** وهي المسؤولة عن (30 %) من المشكلة، حيث هناك نقص واضح في الطرق التي تقيم الأصول اللاملموسة بدقة في الشركات.

2- **الأنظمة المحاسبية:** وهي المسؤولة أيضا عن (30 %) من المشكلة. قد أشرنا إلى ما تحدث عنه بيتر دراكر (P.Drucker) في نقده لهذه الأنظمة واصفا أياها بالساعة الرملية التي لا تقيس الوقت إلا في حالة الصحو عندما تكون هناك مخرجات، أما في اليوم الغائم عندما لا تكون هناك مخرجات (كما في تزايد قيمة الأصول اللاملموسة) فأنها لا تعمل (Drucker,1990,p94). وبالتالي فإن هذه الأنظمة هي انظمة ملموسات وليست أنظمة لاملموسات.

3- **المجموعةالذهنية التاريخية:** وهي المسؤولة عن (40 %) من المشكلة، حيث أن المديرين وكذلك المستثمرين وماليين قد تعودوا على التعامل مع الأصول الملموسة وطوروا أدواتهم وخبراتهم وطرق تفكيرهم المصممة للتعامل معها، لذا فأنهم غير قادرين أو غير راغبين في التعامل مع اللاملموسات. لهذا لا بد من بناء نماذج ذهنية جديدة وطرق تعامل مع اللاملموسات.

أن مسح شركة ماكينزي (McKensey) حول ترتيب العوامل الأكثر أهمية بالنسبة لرؤساء الشركات وأعضاء مجالس الإدارة في (1016) شركة، أظهر ان العوامل اللاملموسة إحتلت مواقع مهمة وكانت النتائج حسب الأهمية كالآتي (Mckinsey,2005):

1- الصحة السوقية (Market Health)

- رضا وربحية الزبون،الحصة السوقية للمنافسين،منتجات المنافسين،الموردون، العلامات التجارية.

2- الصحة التنظيمية (Organizational Health)

- إستقرار \ رضا العاملين،الجدارات والمهارات،الهيكل التنظيمي،الثقافة،التعليم.

3- الصحة الشبكية (Network H.)

- تغير اللوائح،السياسات الحكومية،الرأي العام،نظرة المجتمع المحلي

4- الأداء المالي (Financial Perform)

- النقد, التكاليف, EBITDA, الهامش, العائد على رأس المال.

5- الصحة التشغيلية (Operational Health)

- الأبنية, المخزونات, البراءات, خطوط المنتج, معدلات الإنتاج.

ويلاحظ مما سبق إن المجموعة الذهنية التي إحتلت النسبة والأهمية الأكبر في بخس القيمة إنما هي مشكلة ثقافة سائدة ونظام قيم سائد يقوم على أولوية الأصول الأصول المادية والربح الآني على حساب الأصول اللامادية واللاملموسات والربح الطويل الامد. لهذا تبدو الحاجة للتغيير في هذا المجال وكأنها معالجة لنمط تفكير ضيق وقصر نظر منهجي تجزيئي وإنتقائي يفتقر للشمول، وكأنها أيضا إستجابة ملائمة للتطورات في إقتصاد جديد يقوم في مجمله على أصول المعرفة ورأس المال الفكري واللاملموسات.

أن الروتينية المحاسبية الموغلة في التأكيد على المبادئ والقواعد المحاسبية (التي لم تعد ملائمة للاملموسات) شأنها شأن الروتينية الإدارية الموغلة هي الأخرى في التأكيد على الطرق التقليدية (الطريقة الفضلى الوحيدة)، لهذا يبدو البحث عن بداية جديدة وكأنه بحثا عن رؤية جيدة وطرقا جديدة وذكاء جديد محاسبي وإداري. والواقع أن ذكاء الأعمال الذي تحدث عنه ميلر وزملاؤه (Miller et al.) يترافق مع الذكاء المحاسبي اللاملموس الذي يتحدث عنه كين ستاندفيلد بوصفه القدرة على التعامل مع مستويات اللاملموسات. ولأن الشركات بحاجة ماسة إليه فقد أصدر معهده شهادة محلل الذكاء اللاملموس. إن شهادة محلل الذكاء اللاملموس (Certified Intangible Intelligence Analyst) تتعلق ببرنامج تدريبي محاسبي لإكتساب مهارات جديدة، معرفة جديدة، أدوات جديدة لإنشاء القيمة والمزايا عن طريق اللاملموسات.

إن شهادة الذكاء اللاملموس (Intangible Intelligence) هي بحث عن مصادر جديدة للإنتاجية والتزام العاملين وإلتزام خدمة الزبون وخفض التكلفة والوقت

وخفض المخاطرة لتحسين العوائد, المكاسب الربحية، قيمة أصحاب المصالح والمحافظة على العاملين. والشهادة تضم ثلاثة مستويات (http://standardinstitute.org):

المستوى الأول: يقدم للدارسين الأسس لفهم معايير اللاملموسات الدولية والذكاء اللاملموسات.

المستوى الثاني: يقدم للمشاركين الأسس للتوسع في القدرات لامتعلقة بحالات الأعمال وإحتساب العوائد على الإستثمار وتقييم تلبية الذكاء اللاملموس للشركة.

المستوى الثالث: تحويل وتطبيق الأسس الى منافع من خلال صندوق العدد (Toolbox) الخاصة بالذكاء اللاملموس.

1-10- المراجعة الإقتصادية من أجل اللاملموسات

أن اللاملموسات ليست بحاجة إلى مراجعة مبادئ ومعايير المحاسبة التقليدية فقط، وإنما هي بحاجة إلى مراجعة إقتصادية أيضا. فالإقتصاديون هم أيضا أشادوا نظاما صارما من القوانين والمبادئ القائمة على ما هو مادي وفيما بعد على ما هو تكنولوجي مما يحد من قدرة الإقتصاد على التعامل مع الموارد والمنتجات المعرفية والرقمية. أن حجر الفلاسفة (الحجر الذي يحول المعادن الرخيصة والمبتذلة إلى أشياء نفيسة) وعلم الخيمياء (Alchemy) الذي يقوم على ذلك، قد وجد صداه في الإقتصاد عند تركيزه على أحد العوامل الذي يقوم بتحويل كل شيء إلى قيمة كبيرة. وهذا ما حدث مع المصلحة الذاتية في الإقتصاد السمثي (نسبة إلى آدم سمث) بداية الثورة الصناعية، ومن ثم كان التركيز على رأس المال بوصفه الأكثر تمثيلا للمصلحة الذاتية الرشيدة وقوة الملكية، ومن ثم التركيز على التكنولوجيا في ظل الإعجاب الإقتصادي الفائق بالتكنولوجيا.

إن النظرية الإقتصادية قامت على أعمال آدم سمث (A. Smith) في ثروة الأمم (1776) الذي ناقش فيه المساهمة الفردية القائمة على المصلحة الأنانية (Selfish Interest)، ولن يخفف من غلواء هذه المصلحة تأكيد آدم سمث على اليد الخفية (Invisible Hand) تقود لتحقيق الأفضل للكل. حيث وفق اليد الخفية فإن الفرد عندما يستهدف مصحلته فأنه ضمنيا يستهدف مصلحة الحميع أي أن "ما هو جيد لمصالحي، جيد من أجل البلد".

إن النظرية الإقتصادية إستبدلت ذلك في الإهتمام الذي جاء به إثناء أزمة الركود العظيم مايترد كينز (M. Keynes) في الثلاثينات في عمله المحوري

"النظرية العامة للعمالة، الفائدة، والنقود". لقد دافع كينز عن رضا المستهلك حيث أن الزبون الذي لديه حاجات أساسية فورية يجب الإيفاء بها وبعدها سيخرج من عملية التراكم حتى يصل طلب المنتجات إلى الإستقرار. ومن أجل الحفاظ على تدفق النقود، دافع كينز عن فرض الضرائب المتصاعدة حيث إن الفرد الذي يمتلك نقودا أكثر سيدفع ضرائب أكثر.

وإن جون كينيث جيلبرت (J.K.Galbraith) وسع الرؤية في دراسته عن "مجتمع الرفاهAffluent Society " في عام (1958). فقد لاحظ أنه (في مجتمع الرفاه لا حد فاصل يمكن أن يوضع بين الكماليات Luxuries والضروريات Necessaries). بالنتيجة هناك طلب ثابت لأشياء جديدة وأفضل. والفترة الماضية أثبتت أن المقدمة الأساسية لكينز لم تكن صحيحة. إن طلب المستهلك على المنتجات لن يتم الإيفاء يها أبدا ولن ينتهي أبدا. لذا فإن مدخل الضريبة التصاعدية ليس ضروريا في دورة مفتوحة بإستمرار يمكن وصفها بالآتي (الكمية ← إشباع كمي ← التحول للجودة الأعلى ← كمية جديدة من الجودة الأعلى). وهكذا مرة بعد مرة هناك دورة جديدة تبدأ حيث أن الزبون يرغب بكمية جديدة من النوعية الأعلى. الكمية الناتجة بعدئذ تولد طلب على الجودة الذي يولد رغبة بلا نهاية لأشياء جديدة.

لقد حاول الإقتصادي الخيميائي (Alchemist) باول زين بيلزر (P.Z.Pilzer) أن يوسع نظرية الثروة في كتابه " الثروة غير المحدودة Unlimited Wealth ". إن الخيميائيين المبكرين في محاولتهم لصنع الذهب طرحوا رؤية البحث عن العامل الذي يمكن أن يحقق ذلك، والإقتصاديون وجدوا ذلك في التكنولوجيا التي يستطيع المهنيون من الصيادلة، الكيميائيين، التعدينيين، والمهندسين من خلالها ان يحققوا كل ما يمكن أن يحققه الخيميائيون. وقد دعم هذه الرؤية جوزيف شومبيتر (J.A.Schumpeter) الذي أكد على الإبتكارات التكولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية وتحفز النمو الإقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسّن الرفاهية الإجتماعية. فإبتكار المكننة الزراعية ألغى الكثير من الأعمال اليدوية في الزراعة وقلص الأيدي العاملة فيها وزاد الإنتاجية وحفز النمو الإقتصادي وحسن من الرفاهية الإجتماعية لقطاعات واسعة في المجتمع (Mckelvey,2000,p1). وقد بلغ هذا الإتجاه ذروته بعد نزول الإنسان على القمر عام (1968) وفي كتاب هرمان خان (et R.L.Kahn al.,) وآخرون في كتابه الشهير (The Next 200 Years) الذي عبّر عن موجة السبعينات المتفائلة والمنتشية بالتكنولوجيا بأن التقدم التكنولوجي هو الحل لكل

المشكلات. وبناء على التقدم العلمي، بيلزر صاغ ثلاثة تعاليم أساسية لنظرية الخيمياء (Alchemy) هي (Cited in: Mckelvey, 2000, p2):

1- أن التكنولوجيا هي المحدد الرئيسي للثروة لأنها تحدد طبيعة وتوريد الموارد المادية.

2- إن تقدم التكنولوجيا يحدد بشكل أساسي قدرتنا على معالجة المعلومات.

3- ان الفجوة التكنولوجيا (أي عدم الإنجاز للتقدم التكنولوجي هو أساس التنبؤ الحقيقي للنمو لكلا الفرد والمجتمع.

إن العلاقة "الخيميائية" يمكن وضعها رياضيا، فإذا رمزنا للثروة (W) وهي نتاج الموارد المادية (P) والتكنولوجيا (T) التي ترفع لقوة أسية (n):

$$W = P * T^n$$

تقليديا إن النظرية الإقتصادية تؤكد بأن الثروة هي مباراة المجموع الصفري أي أن مكاسب طرف مثلا في التكنولوجيا لا بد من أن تأتي من ظرف آخر مثلا البيئة. فرغم كل الآمال العريضة فقد ظهر جليا مشكلات التغير المناخي وطبقة الأوزون والأمراض الجديدة الإيدز وأيولا وسارس وجنون البقر وإنفلونزا الطيور والخنازير والبقية تأتي بالتأكيد في ظل الجموح التكنولوجي غير المسؤول، كلها أثمان لهذا الوله التكنولوجي بعد أن ظهر واضحا أن التكنولوجيا ليست بدون مشكلات وصعوبات وإخفاقات. هذا بالإضافة إلى أن التكنولوجيا لم تتطور بسرعة جدا، فقد ظل إنشاء الثروة رغم كل التفاؤل التكنولوجي متناسبا مع الموارد المادية. أن النمو الأسي الذي تحدث عنه سولو (R.Solow) لم يحدث لأن التكنولوجيا لم تتطور أسيا تحت تأثير محدودية المادية وكثافتها التي تعيق الحركة والنقل ومحدودية الموارد (ولنلاحظ أن سرعة الضوء لم تكن سرعة بشرية على الأرض المحدودة وإنما هي سرعة كونية في الكون الفسيح).

ومع ذلك فإن هذا الوله بالتكنولوجيا سرعان ما أثار المخاوف والقلق ليتساءل البعض هل أن التكنولوجيا هي التي تشكل المجتمع أم أن المجتمع (الخيارات الإنسانية) هو الذي يوجه ويشكل التكنولوجيا ؟. ولأن الأول يمثل مشكلة وتحديا خطيرا، الثاني يمثل الحل والإستجابة الواعية، لهذا فأن ذلك كان مدعاة للحديث عن التفكير ما بعد التكنولوجيا (DiVanna,2003,p1).

ويبدو اليوم أن الإقتصاد أمام مفترق طرق من حيث الحاجة للتطور وفق الطريقة الخيميائية (لا محدودية الثروة) من جهة والإفتقار إلى العامل الفعال في ذلك بعد أن أصبحت التكنولوجيا الصناعية غير قادرة على القيام بذلك جهة

أخرى. أن دعاة الوله التكنولوجي أصبحوا اليوم أكثر تواضعا، فبعد أن كانت التكنولوجيا هي دواء كل شيء (Panacea) اصبحت التكنولوجيا مجرد أداة من الأدوات التي يمكن إستخدامها لحل المشكلات. والسؤال الذي نطرحه في هذا السياق هو ألا يمكن إحلال المعرفة (K) واللاملموسات محل التكنولوجيا لتصبح المعادلة:

$$W = P * K^n$$

أن اللاملموسات والمعرفة أثيرية لامادية لهذا فأنها لا تواجه مشكلة الموارد المحدودة كما أن الملاملموسات لا تستنفد بالإستعمال او التبادل ويمكن أن لا تقوم على نمط مباراة المجموع الصفري نمط ربح / خسارة أو نمط إما / أو أي أن الشيء إما يكون لديك أو لديّ. فمع المعرفة والكثير من اللاملموسات يمكن للموارد ان تكون لدى الكل دون أن يتنقص مما لدى صاحب المعرفة منها.

1-11- المجموعة الذهنية الجديدة من أجل اللاملموسات

أن العادات هي طبيعة ثانية للإنسان سواء في الحياة أم في الإدارة، وأن فترة طويلة من الممارسات وفق قواعد ومعايير وتفضيلات معينة تجعل مثل هذه الممارسات ذات سطوة البديهيات والمسلمات التي لا تتطلب دليلا على صحتها لأن كل شيء يتم وفق قواعدها. أنه صندوق الحالة القائمة (Status Quo) والإعتياد المتكرر بإستمرار. لهذا تتم الدعوة في الإبتكار إلى نمط التفكير خارج الصندوق، وهي دعوة لكسر ما إعتدنا عليه ذهنيا فيما يسمى المجموعة الذهنية وسلوكيا فيما يسمى العادات والطريقة المعتادة للعمل والتصرف. وهذا ما تبدو الشركات مقيدة فيه، إنها المجموعة الذهنية أي مجموعة المعايير والقواعد والتفضيلات للملموسات مهما صغرت قيمتها وإهمال الملاملموسات (إلا ما ندر مهما عظمت قيمتها).

لهذا نقول ونؤكد على الحاجة إلى ذلك بأن اللاملموسات بحاجة الى مجموعة ذهنية جديدة (New Mindset) تدرك قوة وكفاءة اللاملموسات وخصائصها المتميزة التي لا زلنا نتعامل معها وفق مجموعة ذهنية تقوم على الملكية والإستحواذ. عندما نشتري سيارة نملكها، فلماذا عندما ننفق على تدريب أحد العاملين لا نملك شيئا !. هذه مشكلة المفاهيم القديمة والمجموعة الذهنية المتقادمة التي يجب إستبدالها والمجموعة الذهنية الجديدة.

أن الصورة المعروفة عن العجوز والفتاة الشابة (الشكل رقم 1-13) يمكن إستخدامها لتوضيح مجموعتين ذهنيتين سائدتين. فالصورة يمكن أن تقرأ بالطريقة القديمة والمجموعة الذهنية المتقادمة القائمة على أولوية الملموسات وما في اليد وأفضلية الماديات التي تتسم بالحركة البطيئة والاوزان المادية الثقيلة. وهذا ما

يمثل المجموعة الذهنية القديمة (جانب العجوز في الصورة). في مقابل المجموعة الذهنية الجديدة أولوية اللاماليات وأفضلية اللاملموسات التي تتسم بسرعة الحركة والإستجابة والرشاقة (جانب الشابة في الصورة).


الشكل رقم (1-13): المجموعة الذهنية في صورة العجوز والشابة



ومن الضروري أن تعي الشركات جيدا أن الاملموسات البشرية التي هي برأينا أهم المكونات لا ملموسات الشركة التي تستند الى تميّز حقيقي لدى العاملين. فكما تقول نانسي هاردينج (N.Harding) ان البيانات تظهر أن المديرين (وكذلك العاملين) يميّزون تمييزا قاطعا بين الذات الإدارية (Management Self) في العمل وبين ذوات عملهم الخارجي. حيث أن الذات الإدارية هي التي تطفئ العمل الخارجي، في حين أن العمل الخارجي هو الذي يستجيب للحد الأدنى الرسمي المطلوب من الأفراد بعد أن يكون قد أطفئ الذات الإدارية في العمل (Harding, 2000, p166).

أنها معادلة اي نوع تريد من الأفراد: أفراد الحد الأدنى المحكمين بالقواعد والإجراءات والقيمة المالية المحدودة، أما الأفراد المشاركين - المبادرون - الرياديون الإبتكاريون خارج القواعد والصندوق ذوي القيمة الأعلى واللامحدودة. أنها مرة اخرى مسألة مجموعة ذهنية جديدة يجب ان تحل محل المجموعة الذهنية القديمة والمتقادمة.

اننا نعيش في فترة متميزة عما كل ما قبلها فيما يتعلق بتطور المفاهيم وهذا مضمون كتاب دراكر "تحديات الإدارة في قرن الواحدة والعشرين" حيث المفاهيم سادت وبادت, وحيث الجميع يبحث عن الأفكار الجديدة،الأفراد المبتكرين, الرياديون (Entrepreneurs) الذين لديهم أفكار غير مألوفة ومستعدين

للمجازفة مدعوين بمواردها الخاصة أو بالمستثمرين الملائكة (Angel Investors) لمصدر مهم لتمويل المخاطرة في الشركات الريادية (تشير التقديرات ان سوق Angel Capital يمثل ما يقرب من 100بليون دولار) (Bradley etal.,p7).

وفي هذه الظروف تأتي اللاملموسات كمجال جديد للإهتمام والتركيز والقيمة الفائقة.ومع ان اللاملموسات ليست ظاهرة جديدة لأنها كانت موجودة ومؤثرة بهذا القدر أو ذاك، الا أن الجديد حقا هو أن تكون الأصول اللاملموسة تمثل أضعاف الأصول اللاملموسة والقيمة الدفترية للشركة.

12-1- إبتكار اللاملموسات

كما تتطور المفاهيم والبيئات وظروف الأعمال، فإن جميع الأشياء المرتبطة بالأعمال لا بد من أن تتطور أيضا، ومن هذه الأشياء: الإبتكار.

وإن تطور الإبتكار في هذا المجال الذي نتحدث عنه هو تطور القدرة الإبتكارية على الولوج في مجالات لم تكن ضمن الممكن الإبتكاري في السابق، لماذا ؟. والإجابة تكمن على الأقل في جانبين:

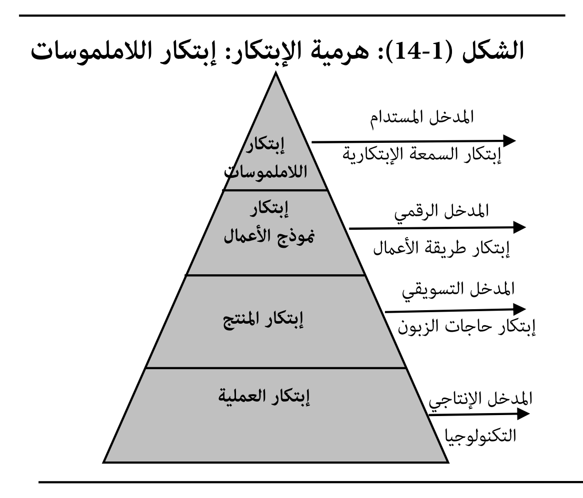
الأول: إن الأعمال التي استخدمت الإبتكار كمصدر للميزة والتفوق والربح كانت لديها أولويات في البدء الأولوية أعطيت لإبتكار التكنولوجيا والعملية والنظام الإنتاجي القادر على الدوران الأسرع والإنتاج الأكبر في ظل حقبة اقتصاديات الحجم والطلب أكبر من العرض في السوق. وهذه هي المرحلة الشومبيترية (Schumpeterian Period) والتي وصلت منتهاها في نهاية الستينات. وتجددت هذه الحقبة بقوة مرة أخرى مع الدعوة إلى العولمة التي عبر عنها إدوارد ليفيت أفضل تعبير في دراسته عن "عولمة الأسواق" عام (1983) بما تحقق من منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة أدنى، تعمل على توحيد الزبائن في الطلب على منتجات قياسية واحدة في العالم.

وبالنتيجة فإن العولمة حملت الدعوة إلى التجريد والتنميط القياسي من حلال امناداة بكينونة تجريدية هي الزبون العالمي (Global Customer) الذي يسعى بغض النظر عن خصائص البيئات والثقافات المحلية للبحث عن منتجات قياسية أصبحت مستخدمة على نطاق عالمي مثل: الجينز، الكوكاكولا، الساعة الرقمية، هامبرجر ماكدونالد،الأحذية الرياضية، ربطة العنق، والحقائب اليدوية ...الخ. ومقابل هذا التجريد كان إتجاها لمحلية يسحب السوق نجو مراعاة الخصائص ولامزيد من الزبونية في تضاد واضح مع العولمة ودعاتها.

وقد سبقت ذلك ومع المنافسة حقبة الأولوية على الزبون سواء بالإبتكار الأكثر استجابة لحاجات الزبون الحالية أو بإبتكار الحاجات الجديدة للزبون. وفي هذه الحقبة أصبح الزبون في كل بيئاته هو الملهم والمصدر الأكثر شراء وتجديدا، ولم تكن للأعمال من شروط في ذلك إلا أن يكون الزبون مربحا، وأن هرم الزبائن الذي تحدث عنه زيثامل وزملاؤه (Zeitham, V. A. et al.,2001p118) كان موجها جيدا للأعمال في أن يكون الزبون البلاتيني ثم الذهبي ثم الفضي وأخيرا البرونزي هو ترتيب أولويات في إبتكار الزبون والاستجابة الخلاقة لحاجاته. ومع الانترنت التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة والأسرع في الرسائل والأرخص في العمليات والصفقات، أخذ التركيز يتزايد على إبتكار نموذج الأعمال (Business Mode) وإبتكار نموذج الأعمال هو إبتكار طريقة جديدة ومتميزة للقيام بالأعمال وصنع النقود، إنه توصيف للوسائل والطرق التي تقوم الشركة باستخدامها لتوليد العوائد، ومن الواضح أن الإنترنت الذي أدى وبسرعة فائقة إلى إنشاء عالم أعمال رقمي موازي لعالم الأعمال المادي ساهم في إبراز أهمية نموذج الأعمال مما أدى إلى تشجيع إصدار براءات اختراع فيه. كما حدث مع أمازون (Amazon.com) عام 1994 لتأتي حقبة إبتكار اللاملموسات كإبتكار بعيد الأمد (انظر الشكل 1-14). إن الشركات الأكثر إبتكارية ونموذجها شركة إنتيل (Intel) هي تحولها إلى قدرة إبتكارية مركبة مدعومة بكل خدمة اللاملموسات التي تضع في مقدمة الشركات الأكثر إبتكارية وربما لفترة طويلة نسبيا.

ثانيا: إن الاتبكار بفعل ضرورات وأولويات الأعمال، كان يركز على معالجة المشكلات والاستجابة للحاجات السريعة وقصيرة الأمد. لهذا فإن المجالات التي تبدو بحاجة إلى جهود بعيدة الأمد لا تحضى بالكثير من الاهتمام.

الشكل (1-14): هرمية الإبتكار: إبتكار اللاملموسات



إن إبتكار اللاملموسات أي الإبتكار المرتبط بالخدمة المتكاملة للاملموسات من براءات اختراع وحقوق مؤلف وعلامة وسمعة.. الخ، هي نتاج رؤية تتسم بالشمول وبعيدة الأمد. إن إبتكار اللاملموسات هو بحق إبتكار السمعة الإبتكارية والمحافظة عليها لفترة طويلة وذلك من خلال:

أ. إستمرار تيار براءات الاختراع في الشركة: لهذا فإن إبتكار السمعة الإبتكارية ليس نتاج الإبتكار الواحد أو الوحيد، وإنما نتاج تيار متواصل من الإبتكارات.

ب. الرافعة المتبادلة بين العلامة والإبتكار: حيث أن الإبتكار يغذي العلامة بمصادر التميز، والعلامة تقوي الإبتكار في المجالات والفروع الأخرى. إن قوة علامة جوجل (Google) تقوي إبتكارها وتميزها في الخدمات الجديدة والمناسبات التي تطالع الزبائن – الزائرين بجوجل جديدة حسب الخدمة أو المناسبة.

ج. ميزة الرؤية بعيدة الأمد يمكن أن تساعد على فهم اللاملموسات بطريقة أفضل لصالح الإبتكار. فمن الواضح أن الإبتكار يتطلب استثمارات لا تؤدي ثمارها في يوم وليلة أو في الأمد القصير، وإن لاملموسات الشركة التي تطور داخليا لا تبنى بيوم وليلة أو في الأمد القصير، لهذا فإن الشركات ذات الرؤية بعيدة الأمد هي الأكثر استعدادا وقدرة وترشيحا لكي تكون شركة إبتكار اللاملموسات. ويمكن أن نقدم في هذا السياق مقارنة

بين نمط الإبتكار الموجه للمنتجات ونمط الغبتكار الموج للاملموسات (انظر الجدول 1-15).

الجدول (1-15): مقارنة إبتكار المنتج وإبتكار السمعة		
	إبتكار المنتج	إبتكار السمعة
1	بسيط	مركب
2	واضح	غامض
3	يتحقق في الأمد القصير والمتوسط	يتحقق في الأمد البعيد
4	المنتج الجديد يتقادم	السمعة الجيدة تتراكم
5	ربح المبتكر قصير الأمد	الربح في الأمد البعيد
6	إبتكار أفراد (عادة مهندسين)	إبتكار شركة
7	الخصائص فنية	الخصائص إنسانية عامة
8	الميزة قابلة للتقليد	الميزة غير قابلة للتقليد

1-13- اللاملموسات الشخصية

إن الشركات الحديثة التي أدركت واقع تحول عوامل إنشاء القيمة من الملموسات الماديات – الماليات، إلى اللاملموسات، اللاماليات، الفكريات، لم تقف عند المستوى الجزئي (Micro) للشركة بل إنها أخذت تبحث عن ذلك على المستوى المصغر (Mini) المتمثل بالفرد شخصيته وذكاؤه وخصائصه الشخصية فيما يمكن أن يسمى البعد اللاملموس الناعم في الشخصية في مقابل البعد الملموس الصلب. فما دام الأفراد هم رأس المال البشري الأكثر أهمية ضمن رأس المال الفكري، وما داموا هم الأكثر قدرة على إنشاء القيمة للشركة سواء في حل المشكلات والمعالجات الذكية أو حلول الأعمال الجديدة والإبتكار أو في إنشاء رأس مال العلاقات مع الموردين أو الزبائن وأطراف المصلحة الأخرى، فإن هذا الأصل البشري لابد من البحث عنه ومن ثم استقطابه والمحافظة عليه عن طريق إرضائه وإبهاجه. ومن أجل أن تكون كل هذه الجهود التي تبذلها الشركة في الإتجاه الصحيح، لابد من معرفة الأفراد وأصولهم الشخصية (Personal Assets) ولا ملموساتهم الأكثر أهمية للشركة.

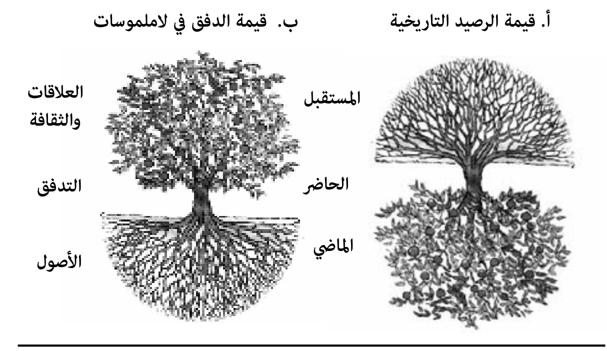
وفي هذا السياق لابد من التأكيد على أنه كما للشركة أصولها الملموسة الصلبة ولا ملموساتها الناعمة، فإن الأفراد في خصائصهم يتوزعون بين خصائص وقدرات (أصول) شخصية صلبة وأخرى ناعمة. وفي المقابلة بين ما هو شخصي ناعم وشخصي صلب يمكن أن نجد نوعين من الأفراد. ومع التأكيد على أن كل نوع لا يوجد بشكل مجرد ومنفصل عن النوع الآخر، إلا أن الميول والإستعدادات والقدرات يمكن أن تشير بوضوح أكبر إلى كل نوع من الأفراد. لهذا نجد أن النوع الأول ذي اللاملموسات الشخصية الناعمة يتسم بالميل إلى

التفكير المفتوح – الإبداعي، الحدس، الذكاء وكل ما يتطلبه التعامل مع الحالات الجديدة، الفرص الجديدة، والمسؤوليات والتحديات الجديدة، وفي المقابل نجد النوع الثاني من ذوي الملموسات الشخصية الميالين إلى الحالة القائمة والوقائع والتحسس والحالات المحددة وقواعد المهنة والرشد المطلق في تأكيد الأسس والمبادئ في كل حالة أو موقف أو مشكلة. إن أفراد هذا النوع لديهم الطريقة المنهجية النظامية المحددة التي يجب أن تطبق في كل شيء لأن هذا ما تعلمناه وهذا ما تشير به أدلة العمل وإجراءات الطريقة التي أكدت نجاعتها في الفترة الماضية.

إن الشركات بحاجة إلى مراجعة طرقها في الإستقطاب والإختيار والتعيين حيث أن السيرة الذاتية لا تقدم إلا القليل القليل عن الجدارات والقدرات والخصائص الشخصية (اللاملموسات والأصول الشصخية) في مقابل أن ما تحتاجه الشركة في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير حافلة بالفرص والتهديدات هو نمط من الأفراد الذي يتميزون بالقدرات الخلاقة وطرق التفكير الحيوية والإستجابة غير التقليدية في حل المشكلات وتحويل هذه المشكلات إلى فرص. وهذا ما لا يكتب في السيرة الذاتية أو الموجز الشخصي (Personal Profile).

وهذا هو الفرق بين عمل الشخصية أو التدفق (Flow) وبين التوصيف الشخصي في لحظة معينة أوالرصيد (Stock). بين القيمة الثابتة التي تم تحقيقها من القدرات الذاتية في لحظة معينة وبين القدرة الذاتية التي يمكن أن نقدمها بشكل بشكل جديد ومتطور مستفيدين من كل خبرتنا السابقة القابلة للتوظيف في معالجة المشكلات الجديدة. أن ما تحقق حتى الآن ينتمي (فينا كأفراد أو في الشركة) إلى الماضي أنه الميزانية الشخصية (مثل ميزانية الشركة) أي أنه الأصول المحسوبة والمسجلة في سجلنا وتأريخنا الشخصي، في حين ان المستقبل يكمن في لاملموساتنا الشخصية والموازنة الشخصية (مثل موازنة الشركة التي تمثل مشروعا للإنجاز في الفترة القادمة) التي نضعها على جدول أعمال من أجل الإنجاز وربما الإبتكار في الفترة القادمة. والشكل (1-16) الذي يمثل البنية الشجرية التي قدمها ليفي إدفينسون (L.Edvinsson) تصف هذا الذي نتحدث عنه على مستوى الشركة التي جعلتها المعالجة المحاسبية تعيش في الماضي (القيمة التاريخية للاملموسات: الرصيد) بعد أن أهملت لاملموسات الشركة بكل قوتها الحيوية وما تعد به من قيمة متجددة في السمتقبل. وتحت وطأة هذه المعالجة فإن جميع ثمار الشركة تكمن في الماضي، في حين يكون الإهمال الكبير هو نصيب الاملموسات الشركة. وهذا ما يجب تغييره من أجل تجاوز الرصيد إلى ما يولد القيمة والثروة في لاملموسات الشركة وعملياتها المتدفقة.

الشكل (1-16): البنيـة الشـجرية للشركـة حسـب إدفينسـون والرؤيـة



أن الماضي الشخصي ضروري من أجل التوثب للمستقبل عـدا ذلـك هـو ضرب مـن التحـول إلى مواد متحفية وتحف شخصية وليس إلى مولّد لإنجازات جديدة تذكي الحياة فينا وتدفقها العظـيم الذي لا ينتهي.

الملحق رقم (1)

تصنيف اللاملموسات حسب تصريح مجلس المعايير المحاسبية المالية (FASB No. 141)

1- الأصـــــــول اللاملموسة المرتبطة بالسوق	- العلامة التجارية، الاسم التجاري. - علامات الخدمة، العلامات لاجماعية، علامات الشهادة. - الالأزياء التجارية (اللون الفريد، الشكل، او تصميم الغلاف). - أسماء الصحف. - الإتفاقات غير التنافسية.
2- الأصـــــــول اللاملموسة المرتبطة بالزبون	- قوائم الزبائن. - الطلبيات أو طبيات الإنتاج غير المنجزة. - عقود الزبائن والعلاقات المرتبطة بها. - علاقات الزبون غير التعاقدية.
3- الأصـــــــول اللاملموسة المرتبطة بالجوانب الفنيـة او الإبداعية	- الألعاب، الأوبرا، الباليه. - الكتب، المجلات، الصحف، الأعمال الأدبية الاخرى. - الأعمال الموسيقية مثل تأليفات، الأغاني العاطفية والإعلانية. - الرسوم، الصور. - المواد الصور المرئية، الصورية السمعية بضمنها الصور المتحركة، الصور المرئية الموسيقية، برامج التلفاز.
4- الأصـــــــول اللاملموسـة القائمـة على العقد	- الترخيص، الحصة من العمل (Royalty)، الإتفاقات المجمدة. - إتفاقات الإعلان، التركيب، الإدارة، الخدمة أو التجهيز. - أتفاقيات التأجير. - تعهدات البناء. - إتفاقات الإمتياز. - حقوق التشغيل والبث الإذاعي أو التلفازي. - حقوق الإستخدام مثل: حقوق التنقيب، المياه، الهواء، المعدن، الغابات، القطع، الطريق. - عقود الخدمة مثل عقود خدمة الرهون. - عقود الإستخدم
5- الأصـــــــول اللاملموسـة القائمـة على التكنولوجيا	- التكنولوجيا القائمة على البراءة. - برمجيات الحاسوب أعمال

	- التكنولوجيا غير القائمة على البراءة. - قواعد البيانات. - الأسار التجارية مثل الصيغ، العمليات، الوصفات السرية.

Source: G.V. Smith and R.L. Parr(2005): Intellectual Property, John Wiley and Sons, Inc. New Jersey, pp114-5.

المصادر

1. فلامهولز، إريك (1992): المحاسبة عن الموارد البشرية، ترجمة محمد عصـام الـدين زايـد، دار المـريخ للـنشر، الرياض.
2. Abeyskera, I.(2008): Intellectual Capital Accounting, Routledge, London.
3. Adams, M. (2008): Management 2.0: Managing The Growing Intangible Side of Your Business, Business Strategy Series, Vol. (9), Issue (4), pp190-200.
4. Baginski, S.P.and M.Hassell, J. (2003): Management Decision and Financial Accounting Reports, Thomson, South-Western, Australia.
5. Baker, R.J. (2006): Measure What Matters to Customers, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
6. Bradley W. J.et AL (2002): Angel Capital، Capstone Publishing،Oxford،.
7. Carr, N. G. (1999): Hypermadiation: Commerce as Clickstream, HBR, Vol (77),No.(1), Jan-Feb, pp46-47.
8 Certo, S.C. and Certo, S.T. (2006): Modern Management,Pearson Prentice Hall, New Jersey.
9. Chabrow, E.,and E. Colkin(2002): Hidden Value, Available on (**www.infomationweek.com**).
10. Dawson, R. (2005): Developing Knowledge-Based Client Relationships, Butterworth Heinma.
5. Dess, G.G. et al. (2003): Strategic Management, McGraw-Hill/ Irwin, Boston.
8. Drucker, P. F. (1990): The Emerging Theory of Manufacturing, HBR, Vol (68), No (3), May-June, pp94-102.
9. Ferguson, P. (1989): General Managers in the JIT Cross Fire, Journal of General Management, Vol (4), No.(4), Summer, pp5-17.
10. Freedman, M.and B.Jigga(Eds)(2006): Environmental Accounting: Commitment or Propaganda, Elsevier, Asterdam,pp171-2.
11. Fukuyama, F. (1995): Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity, Free Press, New York.
12. Gazdar, K. (2007): Reporting Nonfinancials, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.
13. Gazdar, K. (2007): Reporting Nonfinancials, John Wiley & Sons,Ltd, Chichester.
14. Ghosh S. (1998): Making Business Sense of the Internet, HBR, March-April 1998, pp127-134.
15. Hamel, G. (1996): Strategy as Revolution, in: A.A.Thompson, Jr. et al.: Reading in Strategic Management, Irwin/McGraw-Hill, Madison, p44.
16. Harding N. (2003)"The Social Construction of management Rout ledge, London.
17. Hill, D. (2007): Emotionomics, Kogan Page, London.
18. Horngen, C.T. et al.(2005): Accounting, Pearson Education International, New Jersey,p144-5.
19. Horngen, T. et al. (2005): Accounting, Pearson Education International, New Jersey,415.
20. Housel, T. and A.H.Bell(2001):Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin,Boston, p24.
21. Jarboe, K. P. (2005): Reporting Intangibles, Working Paper, Available on (**www.athenaaliance.org**).

22. Kingma,R. B. (2001): The Economics of Information, Libraries Unlimited, Ltd, Englewood.
23. Klewes, J. and Laugen, R. (Eds)(2008): Change 2.0, Springer, Leipzig,p13.
24. Lev, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement, and Reporting, Brooking Institute Press, Washington.
25. Lev, B. (2004): Sharpening the Intangibles Edge,HBR, Vol(74), No.(6),pp109-116.
26. Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets, HBR, Vol(61), No.(3), May-June.
27. Luthans, F. (2002): Organizational Behavior, McGraw _ Hill / Irwin, Boston.
28. Luthans, F. (2002): Organizational Behavior, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
29. Mary Adams (2008): Management 2.0: Managing The Growing Intangible Side of Your Business, Business Strategy Series, Vol. (9), Issue (4), pp190-200.
30. McShane S.L. and Glinow, M.A.V. (2000): Organizational Behavior, Irwin/McGraw-Hill, New York, p21.
31. Maskell, B.H. and B. Baggaley(2004): Practical Lean Accounting,Productivity Press, New York, Ch. One (E-Book).
32. Mckelvey, M. (2000): Evolutionary Innovation, Oxford University Press.
33. Mckinsey (2005):Views from the Boardroom, Mckinsey Quarterly, January.
34. Nour, D. (2008): Relationship Economics, John Wiley and Sons, New York.
35. Pine, BJ. And Gilmore, J.H. (1999):: The Experience Economy, Harvard Business School Press, Boston.
36. Reece, D.J. (2000): Managing Intellectual Capital, Oxford University Press, New York.
37. Reichheld, F.F. (2001): The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston.
38. Standfield, K. (2005):Intangible Finance Standards،Elsevier, Amsterdam.
39. Standfield, K. and A. Torre(2002): Intangible Management: Tools for Solving the Accounting and Management Crisis, Academic Press, California.
40. Young, D.W. (2007):Intangible Assets: The Next Accounting Frontier, In S.Zambon and G.Marzo(Eds)(2007): Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy, Ashgate, Burlington,p53.
41. Zambon, S. et al, (2003): Study on The Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices, Commission of (DG Research).
42. Zambon, S.,and G.Marzo(Eds)(2007): Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy, Ashgate, Burlington.
43. Zeithaml, V. A. et al.(2001): The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review, Vol.(43), No.(4), Summer 2001, pp118-142.

الفصل الثاني

إدارة اللاملموسات

1-2 المدخل

2-2 مفهوم إدارة اللاملموسات

3-2 نماذج إدارة اللاملموسات

أولا: النموذج الحلزوني

ثانيا: نموذج المعايير اللاملموسة الدولية

ثالثا: النموذج المقترح: نموذج الرؤية - الإستخدام

4-2 مداخل إدارة اللاملموسات

أولا: مدخل الرافعة (Leverage Approach)

ثانيا: مدخل التوليفة (Combination Approach)

ثالثا: المدخل الإبتكاري (Innovative Approach)

2- 5 اللاملموسات وإنشاء القيمة

أولا: إنشاء القيمة المالية

ثانيا: تطوير المفاهيم والأدوات الحديثة

6-2 اللاملموسات وإدارة التغيير

7-2 اللاملموسات والأخلاقيات

8-2 من أجل إدارة فعالة للاملموسات الشركة

* المصادر

2-1- المدخل

إذا قدر لنا أن نصدر بيان اللاملموسات (Intangible Manifesto) على شاكلة ما أصدر روبرت إيكلس (R.Eccles) بيان قياس الأداء، همر وتشامبي (Hammer & Champy) في "إعادة الهندسة: بين لثورة الشركات" وجون جرانت (J.Grant) من "بيان إبتكار العلامة التجارية"، فأن أول فقرة في هذا بيان اللاملموسات لا بد من أن تكون هي: أننا بحاجة إلى إدارة جديدة هي إدراة اللاملموسات، اننا بحاجة إلى حس اللاملموسات من أجل التمكن من إدارتها، إننا بحاجة نعرف محركات القيمة لتحريك اللاملموسات من الوعود بالعوائد إلى أن تصبح عوائد فعلية.

وإن جانبا من تأكيدنا على الحاجة إلى إدارة اللاملموسات، هو عدم تعودنا عليها. وما لا نألفه لا نحب التعامل معه بمواردنا الأكبر. والسبب الثاني هو أن البعض لا يتردد بأن يعزو إلى اللاملموسات أزماته، لهذا نجد البعض لا يتردد بالقول إن جزء من فضيحة شركة إنرون (Enron) هو اللاملموسات حيث أن القضية أتلفت أعمال إنرون القائمة على المعلومات بسرعة فائقة. لأن الأفكار من الصعب السيطرة عليها، وإن الأفكار الجيدة مثل الماء والهواء ذات منفعة كبيرة للمجتمع، ولكن هذا لا يعني إمكانية تحويلها بسهولة إلى ربح.

انظر إلى شركة إنرون وهي من شركات الإقتصاد الجديد. فإنها حققت أصولها الصلبة واحتفظت بأصلها الأساسي (نماذج متفوقة من أجل تقييم الاسواق)، ولكن فضيحة شركة المحاسبة سرعان ما حولت أصولها وبسرعة إلى بخار. إن تطوير الأفكار هو ضرب من الأعمال الأكثر خطورة من المنتجات المادية. فعند إنفاق (20) مليون دولار على بناء بناية، فأنت ستكون لديك بناية تكلفتها (20) مليون. ولكن أنفاق (20) مليون دولار على البحث والتطوير فأنت قد يكون لديك إختراق ذو قيمة بليون دولار أو لا شيء (Murray,2002,p1).

إن مؤسسة بروكنز وجدت في عام (1978) إن القيمة الدفترية للأصول الملموسة للشركات كانت تصل إلى ما هو أكثر من (83 ٪) من القيمة السوقية لهذه الشركات. ولكن اليوم فإن الرقم قد انخفض في الكثير التقديرات إلى ما بين (30 – 40 ٪). أن أغلب القيمة لهذه الشركات يتأتى اليوم من الأصول اللاملموسة، مثل براءات الإختراع، حقوق المؤلف العلامات التجارية، قوائم الزبائن، التصميمات التنظيمية الفردية، العمليات.. الخ. إنها تلك الأصول التي تميل إلى تكون متطايرة القيمة وصعبة القياس لقيمتها بشكل لا يصدق. وأن هذا

الصعود في قمية اللاملموسات وما أنتج من قلق كبير إزاء لاحاجة للمحافظة على قيمتها وحمايتها وتوظيفها في منتجات وخدمات وبرامج ذات إيرادات وأرباح، وهذا كله هو ما يؤكد الحاجة إلى إدارة اللاملموسات. أنها إدراة القيمة الأكبر وربما الأخطر لأنها مكونة من أفكار ومعارف وخبرات قابلة للتبخر بسرعة.

2-2- مفهوم إدارة اللاملموسات

إن مشكلة إدارة اللاملموسات لا يمكن حصرها بالقضية المحاسبية التي تعترف ببعض الأصول اللاملموسة ولا تعترف باللاملموسات الأخرى، وإنما هي ترتبط أيضا بالعملية الإدارية. فقد إعتادت الإدارة في قراراتها وممارساتها على التعامل مع الأموال والأشياء الملموسة في العموم وبالإستثناء مع الجوانب المعنوية. لهذا فإن خبرتنا الإدارية السابقة ليست محايدة فيما تسعى للتعامل معه وتبرع فيه. إن أكثر المديرين براعة وخبرة في الإدارة الأشياء (الأموال، المخزونات، والآلات وحتى الأسهم) قد يواجهون صعوبات في إدارة اللاملموسات. لهذا فنحن بحاجة إلى نمط من الإدارة الجديدة وإلى مدرسة إدارية هي مدرسة إدارة ومدرسة اللاملموسات. إن إدارة اللاملموسات هي إدارة العوامل الصلبة (حقوق الملكية الفكرية) والعوامل الناعمة (جميع الموارد والعناصر اللاملموسة من غير العوامل الصلبة). لهذا فإن إدارة اللاملموسات هي:

- إدارة الأصول اللاملموسة الصلبة (لاملموسات الملكية: البراءة والحقوق المؤلف ولاعلامة وشهرة المحل).
- أنها إدارة الملاموسات الناعمة المتمثلة بالأفكار والمعرفة والخبرات.
- أنها إدارة الرؤية والإستراتيجية والأهداف بعيدة الأمد المتعلقة بإنشاء القيمة من لاملموسات الشركة.
- أنها إدارة تحويل الموارد اللاملموسة إلى أصول لاملموسة.
- إنها إدارة خصائص وعلاقات الثقة بين العاملين (رأس المال الإجتماعي) وخصائص الأفراد الذاتية وتفاؤلهم وآمالهم (رأس المال النفسي) من أجل تعظيم قيمة الشركة.

إن إدارة اللاملموسات بالمعنى الضيق هي إدارة الملكية الفكرية بجوانبها الأربعة المعروفة والمعترف بها التي أشرنا لها أعلاه. وهذه الإدارة مألوفة إلى حد ما في الشركات. وكثير من الشركات لديها أستراتيجيات وخطط من منذ أمد

بعيد لإستخدامها. ولكن إدارة اللاملموسات بمعناها الواسع هي التي تتطلب الجهود الإدارية المبتكرة والجديدة في قياسها وتقييمها ومن ثم في إدارتها الفعالة.ويمكن أن نقدم مثالين دالين على المشكلة المعقدة التي تواجهها إدارة اللاملموسات: مشكلة القيادة ومشكلة التعلم التنظيمي.

أولا: مشكلة القيادة: أن القيادة في الشركات تعتبر العامل الأكثر تأثير في نجاح أو فشل هذه الشركات. وهذه هي الصورة السائدة في الشركات والدليل على ذلك هو الرواتب الضخمة التي تدفع لرؤساء الشركات. فقد بلغ ما حصل عليه رؤساء الشركات في قائمة (S and P 500) عام (2008) على تعويضات كلية بالمتوسط (10.4) مليون دولار (www.aflco.org).

وإن سيمون ودافيلا (Simons and Davila) تحدث عن العائد على الإدارة والقيادة بنفس الطريقة التي يتحدث فيها المحاسبون والماليون عن العائد على الإستثمار (ROI)، وإن بيتسي هيوبارد (B. Hubbard) تحدثت عن الإستثمار في القيادة على أساس أن القيادة تؤثر في الأداء التنظيمي في الإقتصاد التنافسي الذي يتزايد فيه الطلب على الأداء العالي (Hubbard, 2005, pp18-9). وإن فولمر وبليك (Fulmer & Bleak) تحدث عن القيادة بوصفها قوة أستراتيجية من قوى الشركة وميزة تنافسية فيها وأن القادة الكبار يحققون النتائج العظيمة (Fulmer & Bleak, 2008, p3). ومع ذلك فإن أفضل المدافعين عن القيادة بأنماطها التقليدية، يمكن أن يواجهوا حقيقة أن هذه القيادة التقليدية تقوم ببرقطة الخيال والتي سرعان ما تحول الشركة إلى شركة خاوية كما يقول وارين بينس (Bennis, 1997, p39)، أو إنضاب حيوية وروح الشركة جراء إنخراطها بعد التأسيس في بناء الهياكل الرسمية كما يرى هاريسون أوين (Owen, 2000, p 64).

أن القيادة بأنماطها القديمة مثل القادة بالطبيعة أو الفطرة، أو بالأنماط الجديدة (القادة الموقفيون أو القادة الذين تقوم آلة الأعمال بصناعتهم حسب ظروفها)، ترى أن من السهل القول أن القيادة تؤثر إيجابيا على الأداء التنظيمي ولكن من الصعب جدا تحديد " كم يؤثرون " أو ما هي نسبة هذا التأثير في الأداء للشركة ". وهذا بالتأكيد مشكلة إدارة اللاملموسات أكثر مما يكون مشكلة قيادة، وبعبارة أخرى إنه النقص في النماذج والأدوات والأساليب الضرورية لإدارة اللاملموسات بما فيها أدوات القياس والتقييم لمساهمة كل مكون من مكونات اللاملموسات.

ثانيا: التعلم التنظيمي: أنه أحد أذرع إدارة المعرفة في تقاسم الخبرات ونشر الإبتكار في كل الشركة، وأنه أيضا مصدر للميزة للتنافسية في الشركة عندما يكون بكثافة وسرعة أكبر من المنافسين. ففي دراسة نشرها آري دي جوس (A. de Geus) في مجلة هارفرد للأعمال بعنوان " التخطيط باعتباره تعلما "

أكد على فكرة أساسية وجديدة في وقته وهي "أن الميزة التنافسية الوحيدة التي تتمتع بها الشركة هي قدرة مديريها على التعلم أسرع من منافسيها (نقلا عن: ستيوارت، 2004، ص 180). ومع التأكيد المتزايد على أن التعلم التنظيمي في نمط جديد من المنظمات هي منظمات التعلم (Learning Organizations) يتم بمعدلات متباينة من شركة لأخرى. وإن بعض أنماط التعليم سطحي واستنساخي وينشئ تبعية الشركة لغيرها، وبعضها تعلم مع تحسين كما فيما وصفه بيتر دراكر (P. Drucker) تعلم اليابانيين بأنه " تقليد إبتكاري". وهناك التعلم الذي هو استكمال لعملية الإبتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وفق نموذج إنشاء المعرفة لإيكاجيرو نوناكا (I. Nonaka)، حيث أن التنشئة (المرحلة الأولى فينوذج إنشاء المعرفة لنوناكا) وهي أساس إنشاء وتقاسم (تعلم) المعرفة الضمنية بين الأفراد (نجم، 2008، ص 496).

إن منحنى التعلم كدالة للخبرة التي تتحول إلى أداء أعلى، والتعلم الإستراتيجي لنمط تميز الشركة في مواجهة البيئة التنافسية وسرعة التعلم أسرع من المنافسين ليكون هو الميزة التنافسية في السوق، يمثل بأشكاله امختلفة فاعلية هذا المورد اللاملموس. ومع ذلك لا زلنا غير قادرين على قياسه وتقييمه ومن ثم إدارته وفق أسس واضحة وفعالة كما نفعل مع إدارة البناية أو الآلة وحتى العامل عندما نطالبه بالإلتزام بمعايير العمل أو تجاوزه.

إن هذين المثالين ليسا الوحيدين، لأن جميع الموارد اللاملموسة الناعمة وهي كثيرة ومتنوعة تعاني من ضعف إدارة اللاملموسات بالرغم من أن هذه اللاملموسات أصبحت وبشكل متزايد في ظل إقتصاد المعرفة هي المصدر الأكثر مساهمة في تكوين وإنشاء الميزة التنافسية. ففي الرؤية القائمة على الموارد فإن اللاملموسات هي الموارد الداخلية (الأفراد الموهبون والبراءات والعلامة والأسرار التجارية وطرق العمل المتميزة) والخارجية (العلاقات والتراخيص ولاإمتيازات وعقود التجهيز والإتفاقات بعيدة الامد) تمثل مصدرا قويا للميزة التنافسية. وفي رؤية الشركات الإبتكارية وكثيفة المعرفة فإن اللاملموسات هي المعارف والخبرات والدراية الفنية (Know How) وكذلك هي رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة: رأس المال بشري والهيكلي أو التنظيمي والزبوني أو العلائقي. أما في بيئة الأعمال ذات العلاقات المتشابكة فإن دعاة سلسلة التوريد (Supply Chain) يؤكدون على دور العلاقات التكاملية الخلفية والأمامية بوصفها المصدر الأوسع نطاقا وإمتدادا في إمكانية إنشاء القيمة على طول السلسلة وبناء رأس مال العلاقات. كما نجد لدى دعاة التجارة والأعمال الإلكترونية التأكيد المتزايد على رأس المال الرقمي (Digital Capital) وتأثير الشبكات والعلاقات عن بعد هنا وفي كل مكان وفي كل وقت (7 / 24) في ظل الإنترنت الذي هو التكنولوجيا الارقى

والاكثر عولمة. أما في الرؤية المالية والمحاسبية فإن اللاملموسات هي الأصول الأساسية (الصلبة) والقابلة للتسجيل بعد التحقق. وجميع هذه المفاهيم والرؤى بحاجة حقيقية لإدارة متخصصة ومهتمة بشكل مركز باللاملموسات. وهذا ما نحاول تقديمه في هذا الكتاب كله الذي هو دعوة من أجل تبني الشركات لإدارة لاملموسات.

إن إدارة اللاملموسات (Intangible Management) يمكن تعريفها حسب معهد معايير أدارة اللاملموسات الدولية (IIMSI) بأنها عملية تحويل اللاملموسات الممكنة والقابلة للوصول إلى نتائج فعلية من خلال إدارة القيمة المالية الفعالة والتسجيل المالي لأصول المعرفة والعلاقات والعواطف ووقت الدروة (www.StandardsInstitute.org). ومع أن هذا التعريف يوسع من الأصول اللاملموسة، إلا أنه يظل يحافظ على المدخل المالي في تحويل المتوقع إلى قيمة فعلية والتسجيل. وهذا تضييق للاملموسات الشركة وإدارتها.

يمكن أن نقدم تعريفنا لإدارة اللاملموسات بأنها العملية المنهجية المتعلقة برؤية اللاملموسات وتحديدها وتشغيلها والمحافظة عليها وتطويرها بما ينسجم مع أستراتيجية الشركة في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية. ويمكن أن نلاحظ من هذا التعريف ما يأتي:

أ. أن إدارة اللاملموسات هي عملية منهجية منظمة: لهذا فإنها تتطلب من الشركة مجموعة خطوات من أجل أن تكون اللاملموسات جزء من استراتيجية وسياسات الشركة.

ب. أنها تتطلب رؤية اللاملموسات:وهذه الرؤية هي التي تلهم الجميع في الشركة لاإتجاه الجديد في التعامل مع اللاملموسات وإستنباط القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلالها.

ج. تحديد هيكلة لاملموسات الشركة وترتيبها حسب أهميتها وتشغيلها: أن كل شركة لديها قائمة مطولة من اللاملموسات ولكن هذا لم يعد كافيا وإنما لا بد من وضع ترتيب الأهمية النسبية لهذه اللاملموسات في الأداء الكلي للشركة، وفيما بعد الأهمية النسبية للاملموسات في كل وظيفة أو عملية او منتج من أجل ترشيد التعامل مع اللاملموسات في الشركة بوصفها من محركات القيمة الأساسية في الشركة. أن تفعيل اللاملموسات وتشغيلها يشير إلى الإستخدامات المحتملة لكل أصل لاملموس على أساس تحقيق رافعته في حالة تكرار الإستخدام في المجالات المختلفة، وتحقيق

الإختراق ولاإبتكار في حالة القدرة الإبتكارية التي تأتي بالجديد مـن العمليـات أو المنتجـات او الخدمات.

د. تطوير اللاملموسـات: ان كلمـة السر في تطـوير اللاملموسـات تتمثـل في الإسـتثمار فيهـا. إن الشركات يجب الإعتياد على الإصتثمار في اللاملموسات كالتـدريب أو التراخـيص أو حمـلات العلاقـات العامـة أو إجتـذاب الأفـراد المهنيـين لامحترفـين والمتميـزين مـن أجـل تطـوير لاملموسات الشركة.

هـ. التوافق مع الأستراتيجية: أن لكل شركة أستراتيجية كليـة واحـدة كـما لكـل وحـدة أعـمال أستراتيجية متوافقة مع أستراتجية الشركة الكلية، وهـذا مـا ينطبـق عـلى التطـوير المرتقـب الذي تأتي به الشركة في مجال إدارة اللاملموسات. أن التغيير مطلوب ولكنه لا بد من إعـادة تصميم وصياغة أستراتيجية الشركة بمـا يبقـي الأسـتراتيجية مرشـدا فعـالا لعلميـات الشركـة ومجالاتها تركيزا قويا للموارد والقدرات بدون تشتيت غير مبرر.

2-3- نماذج إدارة اللاملموسات

أن إدارة اللاملموسات بحاجة إلى رؤية قيادة الشركة من أجـل توجيـه الشركـة ومواردهـا نحـو إنشاء القيمة من هذه الموارد اللاملموسة، كما أنها بحاجـة إلى نمـوذج لإدارة اللاموسـات (تصـميم ذهني لعوامل ومراحل تحديد وتنظيم وإستخدام اللاملموسات في الشركة)، بما يسـاعد عـلى نقـل الرؤية إلى مراحل وممارسـات تعـبر عـن قـدرة الشركـة عـلى توظيـف لاملموسـاتها في مشروعـات وبرامج وعمليات إنشاء القيمة. ونعرض فيما يأتي لنموذجين لإدارة اللاملموسات.

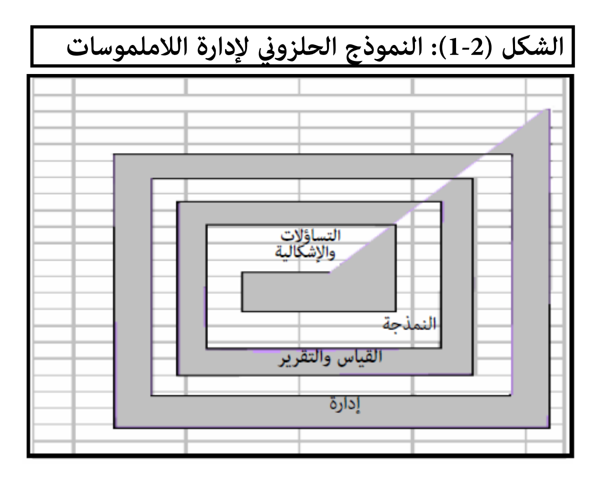
أولا: النموذج الحلزوني

وفق هذا النموذج فإن إدارة اللاملموسات تتكون من مراحل خطوات متفاعلة (انظـر الشـكل 2-1):

1- التسـاؤل والإشـكالية (Questioning and Problematising): ثمـة سـؤالان مهمان في هذه المرحلة هما: الأول يدور حول "لماذا Why" اللاملموسات، وهذا يعود إلى أن أدلة ودراسات كثيرة أكدت على السمة المهيمنـة لمسـاهمة المـوارد اللاملموسة في القدرة التنافسية والنمو الإقتصادي. أما السؤال الثاني: فأنه يدور حول "ماذا What" وهو يتعلق بالمناقشـات حـول القيـاس, في الإقتصـاد الكـلي

هنــاك العامــل المتبقــي, وفي الجــزئي هنــاك إنشــاء القيمــة، والعوامــل المحركــة فيهــا هــي اللاملموسات. أن هذه المرحلة تتعلق بإثارة الإهتمام وتحديد العوامل المحركة والمساهمة التي تمثلها.

الشكل (2-1): النموذج الحلزوني لإدارة اللاملموسات



Source: A. Bounfour: Modeling and Reporting Intangibles in Knowledge Economy: An European Perspective, See: (www.rieti.go.gp).

2-النموذج مـن أجـل الفهـم (Modeling for understanding):أن جـوهر هـذه المرحلـة هـي السؤال عن كيف (How). وهي تتعلق بالنظريات، النماذج، المعتقدات التي يمكن إستخدامها من أجل فهم دور اللاملموسـات ضـمن الشركـة وخارجهـا. أن نمـاذج الاملموسـات ودورهـا في إنشاء القيمة كثيرة، وعلى الشركة أن تتبنى أو تطور نموذج للاملموساتها.

3- قيـاس أداء الشركـة (Measuring Corporate Performance): أنهـا مرحلـة الإنتقـال مـن العمليات (التي يتم إستخدام اللاملموسات فيها) الى الأداء الكلي للشركة ومن مؤشرات القيمـة الى قيمة رأس المال الفكـري، وذلـك بإسـتخدام مـؤشر الأداء الكـلي (Overall Performance Index). وفي هذا المؤشر يتم استخدام وتطوير مجموعة معايير حسب الشركـات.أن قيمـة رأس المال الفكري (أي اللاملموسات) تحتسب وفق الصيغة التالية:

$$IC=MV\ (or\ FV) - BV$$

حيث:

IC= رأس المال الفكري.

MV= القيمة السوقية (للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية).

FV= القيمة العادلة.

BV= القيمة الدفترية.

والجدول (2-2) يقدم نموذجا لتقديرات الأصول اللاملموسة الرئيسية للشركات المتوسط والصغيرة.

الجدول (2-2): تقديرات الأصول اللاملموسة الرئيسية

الأصول اللاملموسة	المؤثرات المستخدمة	القيمة المقدرة داخليا
الأصول القابلة للفصل		
- البراءات	- تواليد الربع (التراخيص)	10
- العلامات	- تكلفة الإستبدال	10
- البرمجيات القياسية	- تكلفة البيع	5
- رأس المال الهيكيلي (قواعد البيانات, الزبائن...	- تكلفة الإستبدال	10
الأصول غير القابلة للفصل		
- المحفظة السوقية	- تكلفة الإستبدال	15
- البرمجيات غير القياسية, الطرق المنهجية.	- تكلفة الإستبدال	5
- رأس المال البشري: القدرات الجماعية والمشتركة.	- تكلفة الحصول في الأصول في الأعمال الناضجة	10
- المنتجات والخدمات الجديدة	- توليد التدفق النقدي	20
- الشرائح السوقية الناتجة عن ميزة القائم بالحركة الأولى	توليد التدفق النقدي	10
- السمعة	- خفض تكاليف الصفقات من أجل الزبون، الموارد البشرية, والبيئة العاملة	5
المجموع		**100**

Source: A.Bounfour (2003): The Management of Intangibles, Routledge, London.

4- الإدارة (Management): أن تحقيق الأداء الكلي للشركة يتطلب إدارة عمليات الشركة بفاعلية، وهذا ما لم يتم إلا من خلال بناء هيكلية كلية تستخدم فيها اللاملموسات الاكثر حرجا في الشركة.أن الشركات التنافسية الحقيقية هي التي تتميز بالإتساق الكلي بين جميع المواد اللاملموسة.أن هذه المرحلة تتطلب:تعبئة رأس المال البشري لتحقيق الأداء بعيدة المدى,وحدة إستراتيجية الشركة (إستخدام جميع الموارد اللاملموسة وفق إستراتيجية واحدة للشركة) جاذبية هوية الشركة، المواصفات القطاعية. إن هذا النموذج قد تم تطويره في سياق المنظور الأوربي وسياسته ووثائقه الكثيرة الموجهة لرأس المال الفكري. وهذا النموذج بقدر ما يحاول أن يكون واقعيا في تمثيل هذه المراحل، إلا أن السمة التعاقبية في هذه المرحلة قد تبدو وكأن النموذج بعيدا عن التزامن في الحركة. أنالشركات يمكن أن تستدل بالنموذج من اجل تطوير

ما هو أكثر إستجابة لظروفها الداخلية ولظروف وبيئة الأعمال التي تعمل فيها.

ثانيا: نموذج المعايير اللاملموسة الدولية

لقد قدم هذا النموذج (IIS2001) كين ستاندوفرد (K.Standford) رئيس معهد معـايير إدارة اللاملموسات (Intangible Management Standards Institute)، ويقوم هذا النموذج على أن إدارة اللاملموسات لها ثلاثة مستويات (الشكل 2-3).

أولا: موارد المستوى الأول: وهي حقوق الملكية القانونية إن (IIS2001.D1) تعرف حقوق الملكية القانونية كحقوق كينونة مملوكة تتميز بكونها محددة ومنفصلة كالبراءة وحقوق المؤلف، كما تتمتع بالحماية القانونية والرقابة مع منح قيمة محددة (تتحدد في الصفقات المالية).

الجدول (2-3): الموارد مصنفة إلى ثلاثة مستويات

الموارد

حقوق الملكية القانونية | حقوق الملكية التنافسية

حقوق الملكية القانونية	اللاملموسات القانونية	اللاملموسات التنافسية
1.1. النفقات الملموسة	2.1. النفقات اللاملموسة	3.1. النفقات اللاملموسة
1.1. الأصول الملموسة	2.1. الأصول اللاملموسة	3.1. الأصول اللاملموسة
1.1. الخصوم الملموسة	2.1. الخصوم اللاملموسة	3.1. الخصوم اللاملموسة
1.1. رأس المال الملموس	2.1. رأس المال اللاملموس	3.1. رأس المال اللاملموس
1.1. العوائد الملموسة	2.1. العوائد اللاملموسة	3.1. العوائد اللاملموسة
1.1.الربح/الخسارة الملموسة	1.2. الربح/الخسارة اللاملموسة	1.3. الربح/الخسارة اللاملموسة

الكفاءة، الفاعلية، الإستدامة

Source: K.Stanfield(2005): Intangible Finance Standard, Elsevier Academic Press, Amsterdam,p74.

ثانيا: موارد المستوى الثاني: إن هذه الموارد تمثـل اللاملموسـات القانونيـة التـي تعـرف بأنهـا حقـوق الملكية التي تؤدي بالقانون أو بالإتفاقات الوطنيـة والدوليـة وينشـئ الملكيـة القانونيـة في شـكل ممثل في الحق التنافسي اللاملموس. إن الإدارة التقليدية تعترف باللاملموسات القانونية كأصول لا ملموسة. إن مفهوم اللاملموسات القانونية توسع بشكل نظامي إلى فئات: النفقـات اللاملموسـة،

الخصوم اللاملموسة، العوائد اللاملموسة، ورأس المال اللاملموس. إن الملكيـة القانونيـة تسـمح للشكل المقدم (ملاءمة، حق المؤلـف، بـراءة وغيرهـا) للاملمـوس أن يبـاع، يـرخص، أو يسـيطر عليه.

ثالثا: موارد المستوى الثالث: إن موارد هـذا المسـتوى تمثـل اللاملموسـات التنافسـية التـي تعـرف كمورد من خلاله يتم إنشاء اللاملموسات القانونية (موارد المستوى الثاني) ويحافظ عليها ويتم شراؤهـا أو تطويرهـا عـبر الوقـت (Standfield, 2005, pp73-74 and Standfield, 2001, p68-9).

عندما تقـع اللاملموسـات ضـمن التعريـف المحاسـبي للاملموسـات فإنهـا تمثـل اللاملموسـات القانونية وعندما تقع خارج التعريف المحاسبي فإنها تمثل اللاملموسات التنافسية حسب المعـايير الدولية للاملموسات.

وهناك مجموعة من مبادئ أو قوانين اللاملموسات التي تساعد على فهم وإدارة اللاملموسـات حسب هذا النموذج (IIS 2001)، وهي:

1- الأداء اللاملموس يؤدي إلى الأداء المـالي: إن عمليـة إنشـاء القيمـة الجوهريـة هـي لا ملموسـة بطبيعتها، وعند التنفيذ يتم القياس لمجموعة من الصفقات المالية وغير المالية.

2- إن سـجلات أو قـوائم الإدارة التقليديـة لا تعكـس الصـفقات اللاملموسـة السـلبية أو الأداء اللاملموس السـالب: إن تقـديم الخدمـة الرديئـة يـؤدي إلى فقـدان الزبـون والمبيعـات، ولكـن السجلات المالية لا تسجل رغم أن الخدمة الرديئة هي تكلفة حقيقية. هناك حاجـة حرجـة في الشركات لقياس وقياس وفهم كيف تؤثر الصفقات اللاملموسة على الأداء المالي.

3- إن الصفقات المالية الحالية والمستقبلية تظهر حسب الجودة المجمعـة للتصـورات والتوقعـات من كل اللاملموسات ذات العلاقة بهذه الصفقات (الصفقات متسقة مع لاملموسات الشركة).

4- إن الصـفقات الماليـة الحاليـة تظهـر أكـبر مـن التكلفـة المتصـورة للإسـتثمار اللاملمـوس، لـذا اللاملموسات تظهر كأصول.

5- في حالة الصفقات اللاملموسة المنفردة التي لا يستدل عليها بالصفقات الماليـة، فـإن الصـفقات المالية لا تؤدي إلى القرارات التي تنشئ اللاملموسات.

6- إن القيمة الماليـة للاملموسـات التنافسـية (المسـتوى الثالـث) لا يمكـن قياسـها بشـكل مبـاشر لاملموسات المستوى الثالث يمكن تقييمها ماليا فقط من خـلال تقيـيم التغيـير في جـودة رأس المال الزمني.

7- إنه استخدام اللاملموسات عبر العمر الإنتاجي الـذي ينشـئ القيمـة التنظيميـة وإن إسـتخدام اللاملموسات بطريقة غير منتجة يؤدي إلى خسارة كفاءة وفاعلية وقيمة الشركة. عنـدما تظهـر مثـل هـذه الخسـائر يمكـن فقـدان الأعـمال وتظهـر اللاملموسـات كخصـوم (Liabilities) (Standfield,2001pp76-79).

ثالثا: النموذج المقترح: نموذج الرؤية - الإستخدام

في ضـوء تعريـف اللاملموسـات الـذي قـدمناه أعـلاه يمكـن أن نقـدم نموذجنـا الخـاص بـإدارة اللاملموسات والذي يتكون من مرحلتين أساسيتن هما (انظر الشكل 2-4):

1- مرحلة الرؤية: وهي المرحلـة الأولى في تكـوين إدارة اللاملموسـات في الشركـة. وهـذه المرحلـة تتكون من ثلاثة جوانب هي:

أولا: حـس اللاملموسـات: إن الحـس العـام (Common Sense) في الشركـات بفعـل تـاريخ الأعمال الطويل في الماضي، يميل إلى اللاملموسـات وتفضـيل الأشـياء عـلى الـدلالات، والآلات على المهارات، وصيانة الآلة على التدريب، والمنتجات على الأفكار، وعصفور في اليـد كـما في الإسـتثمار المـادي عـلى عشرة عـلى شـجرة المنـافع المتوقعـة غـير المؤكـدة التـي تعـد بهـا اللاملموسات.

لهذا فإن هذه الشركة التي تعاني من بخس قيمة اللاملموسـات كـما يشـير إلى ذلـك أحـد رواد اللاملموسات هو بارون ليف (Lev, 2001, p) وعدم قدرة تصل إلى القصـور الـذاتي عـن التعامـل معها بكفاءة مع اللاملموسات. ان حس اللاملموسات والوعي العالي بأهميتها هو المقدمة الذاتيـة لفهم الحزمة الذهبية من الموارد والأصول اللاملموسة وتطوير الخبرات والمعارف المتعلقة بالتعامل مع اللاملموسات.

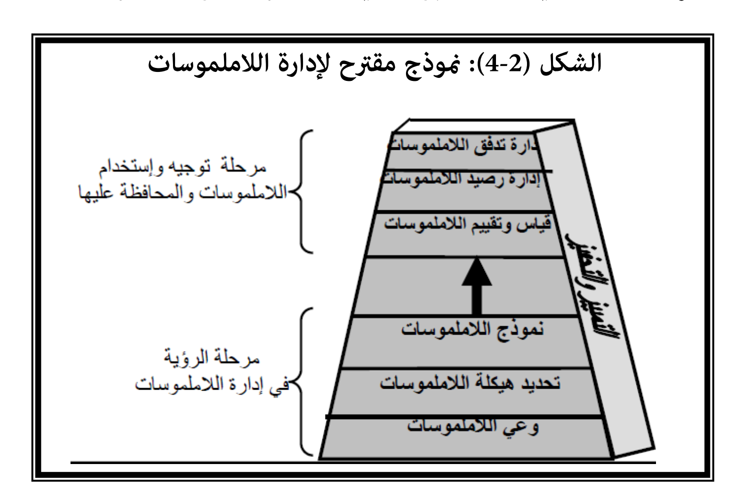
ثانيا: تحديد هيكلة اللاملموسات: إن اللاملموسات الصلبة (حقوق الملكيـة الفريـة) والناعمـة (الموارد اللاملموسة) واسعة ومتنوعة في الشركة التي عليها أن تحدد بدقة لاملموسـاتها وأن تضع لها هيكلة أو ترتيبا هرميا لها حسب الأهمية من وجهة نظر قيادة الشركـة. إن جهـدا خلاقا يجب أن يبذل من أجل تحديد هذه الأصول والموارد بطريقـة تضـمن إمكانيـة وضـع الخطط والبرامج من أجـل حمايتهـا مـن الأفـراد والمخـاطر المحتملـة، تحديـدها مـن أجـل استخدامها، وتجديدها للحد من تأثير التقادم والإندثار.

الواضح والتوجيهي لرؤية اللاملموسات. وهذا النموذج يوضح الطريقة الخاصة لإدارة اللاملموسات في التعامل مع اللاملموسات واستخدامها لتحقيق أهداف الشركة. أن كل شركة يجب أن يكون لديها نموذجها الخاصة الذي يحدد: ما هي لا ملموسات الشركة الأكثر أهمية، مجالات استخدامها، نقاط قوتها وضعفها، النتائج المتوقعة من استخدامها.

2- **مرحلة استخدام اللاملموسات والمحافظة عليها:** وهذه المرحلة تتمثل في العملية الإدارية المستمرة المتعلقة بقياس وتقييم اللاملموسات بجانبيها الأساسيين: الرصيد (Stock) وهو القيمة المحسوبة والمسجلة من اللاملموسات (عادة الملكية الفكرية للشركة)، والتدفق (Flow) وهو ما يتمثل في الإستخدام الحي للاملموسات وإنشاء القيمة منها. وهذه المرحلة يمكن تحديدها فيما يأتي:

أولا: القياس والتقييم: لأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وما يمكن إدارته يمكن إنشاء القيمة منه، فإن إدارة اللاملموسات معنية وبشكل أكبر بقياس وتقييم اللاملموسات خاصة وإن كما أشرنا أن اللاملموسات تواجه مشكلة بخس القيمة وعدم الإعتراف ببعض مكوناتها ومن ميل الشركات جراء تقاليد الأعمال إلى تفضيل اللاملموس على اللاملموس.

الشكل (2-4): نموذج مقترح لإدارة اللاملموسات



ثالثا: تطوير نموذج لاملموسات الشركة: إن نموذج اللاملموسات يمثل التجسيد

أن طرق قياس وتقييم للاملموسات لا زالت تمثل مشكلة حقيقية في التعامل مع اللاملموسات، وهذا يعود إلى أن الطرق المحاسبية والمالية التقليدية لم تعد

صالحة للعمل، وإن الباحثين لا زالوا يجتهدون ويعملون بجد من أجل التوصل إلى الطرق التي تعتبر مقبولة على نطاق واسع وهناك ثلاث طرق أساسية لتقييم اللاملموسات، وهذه الطرق هي (Carson and B. Jennings, 2006, p1):

أولا: طرق السوق (Market M.): وهذه الطرق تقيّم الأصول اللاملموسة بالاعتماد على الصفقات التي تتحقق في الأسواق المماثلة أو بالاعتماد على المعايرة مع الأصول القابلة للمقارنة. إن هذه الطرق تقدم الدليل الأفضل على القيمة العادلة لأنها تعوّل على صفقات السوق الفعلية. إن المشكلة الأساسية في هذه الطريقة هي أن يكون الأصل موضوع التقييم قابل للمقارنة. وهذا ما يمكن تحقيقه في حقوق المؤلف مثلا ونسبيا في البراءة في قطاع يتمتع بتسجيل البراءات، في حين أن شهرة المحل (Willgood) صعبة التحديد والمقارنة.

ثانيا: طرق الدخل (Income M.): وتقيم الأصول اللاملموسة على أساس المنافع المستقبلية المشتقة من ملكية الاصل. إن مدخل الدخل يقوم على تحديد وتكميم بالقيمة الحالية، المكاسب المتوقعة في المستقبل التي تعزى لهذا الأصل. والشركات يمكن أن تستخدم هذه الطريقة في تقييم العلامة (الامتيازات، العلاوة السعرية من أجل العلامة التجارية)، العلاقات مع الزبائن، التكنولوجيا القائمة على البراءة وغير القائمة على البراءة أي الدراية الفنية (Know How). أن المشكلات الأساسية التي تواجه هذه الطرق هي احتمالية تحقيق هذه المكاسب المتوقعة في المستقبل، وصعوبة فصل التدفقات النقدية التي تعزى للأصل غير الملموس عن الأصول الأخرى.

ثالثا: طرق التكلفة (Cost M.): وتقيم الأصول اللاملموسة بالاعتماد على تكلفة التطوير والاستبدال وهذه الطرق تستخدم في الأصول المطورة داخليا مثل البرمجية، أو الأسرار التجالية أو الدارية الفنية. كما أنها يجب أن ينظر إليها بحذر لأن تكلفة الإنشاء أو الاستبدال للأصل لا يكون بالضرورة مؤشرا دقيقا على القيمة المستقبلية لذلك الأصل. إن طرق التكلفة يمكن أن تستخدم كمعيار للتقييم.

إن القياس والتقييم للأصول والموارد اللاملموسة يتطلب جهدا خلاقا في ظل المعايير والمبادئ المحاسبية الحالية وفي ظل حاجة المستثمرين إلى طرق معول عليها في احتساب قيمة هذه الموارد والأصول. إن تجربة الأعمال في السابق تكشف أن ما لا يقاس أو يقاس بصعوبة بالغة ستتم صياغته بعد حين عندما تنطلق الجهود وتتراكم لهذا الغرض. وعليه فإن من المهام الأساسية لإدارة

اللاملموسات على الأقل في هذه المرحلة هو حشد الجهود الإدارية والمالية والمحاسبية من أجل استخدام أفضل الطرق المتاحة لهذا الغرض بما في ذلك استنباط الطرق بالجديدة التي تكون أكثر ملاءمة للشركة. وإن مما يوصي به أن يتم في القياس والتقييم مراعاة ما يأتي:

أ. الإستعانة بالطرق التي حظيت بالإهتمام والإعتراف والتوصل إلى نتائج جيدة في قياس وتقييم قيمة الشركة في أبعادها الملموسة وغير الملموسة مثل بطاقة الأداء المتوزان (Balanced Scorecard).

ب. إستخدام طرق وأدوات قياس متعددة لضمان مصداقية أعلى وتجنب نقاط ضعف كل طريقة أو أداة بنقاط القوة للأساليب والأدوات الأخرى. وهذا ما يمكن أن نقدمه طريقة لوحدة أدوات القياس (Dashboard).

ج. ضرورة الإستعانة بالمعايرة الداخلية (بالنسبة للإستخدام البيني للاملموسات داخل الشركة) والتنافسية مقارنة بأفضل شركة منافسة أو أكثر. وهذا ما يجعل الشركة داخل السرب (أي داخل القطاع) في إدارة لا ملموساتها ولا تعزو وحدها بطرق لا تبدو ذات معولية لعدم وجود نقاط معايرة ومقارنة من الشركة المناظرة.

ثانيا: إدارة رصيد اللاملموسات: ويتمثل الرصيد (Stock) في اللاملموسات الصلبة المتمثلة بالملكية الفكرية المعترف بها والمسجلة حسب المعايير والمبادئ المحاسبية المعترف بها. وهي عادة براءات الاختراع، والعلامة التجارية، وحقوق المؤلف وشهرة المحل وعقود التراخيص والإمتياز.

ثالثا: إدارة تدفق اللاملموسات: ويتمثل التدفق (Flow) باللاملموسات الناعمة التي رغم أهميتها ودورها في استغلال الرصيد وتراكمه وإنشاء القيمة الأكبر للشركة، إلا أنه لازال يوجه عقبات الإعتراف والتسجيل. والواقع أن إدارة اللاملموسات في عملية إنشاء القيمة عن طريق رافعة لا ملموسات الشركة أو عن طريق إنشاء القيمة الجديدة (الإبتكار) هي في جوهرها الفعال إدارة هذا التدفق.

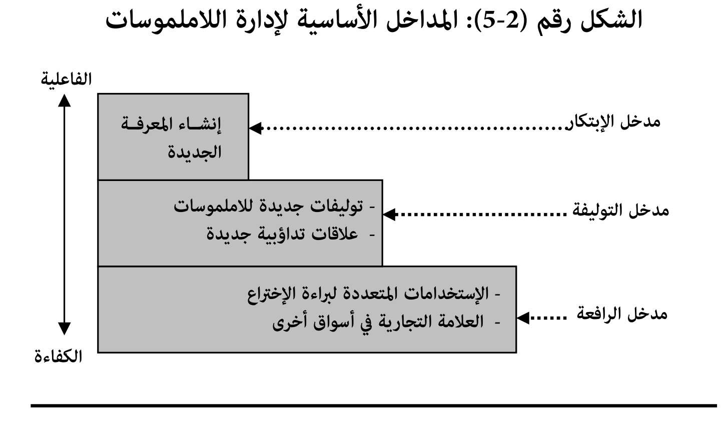
ويلاحظ أن الإعتراف والتمييز للعاملين وتحفيزهم يترافق مع كل مراحل النموذج، وهذا يعني أن التشارك في الأعباء وتحمل التبعات من قبل الإدارة والعاملين يتطلب بالمقابل بالتأكيد المشاركة في المزايا والنتائج الإيجابية. وإن مما يزيد من أهمية التمييز والحوافز هو المنافسة التي أصبحت تدرك أن إجتذاب العاملين المؤهلين من الشركات المنافسة يحقق ثنائية المكاسب لها حيث أنها عند إجتذابه سيكون عامل ضعف لشركته السابقة التي تسرب منها، وفي نفس الوقت

سيكون عامل تفوق للشركة المنافسة التي نجحت حوافزها في اجتذابه لأنها ستعالج به نقصا يحد من قدرتها على المنافسة.

2-4- مداخل إدارة اللاملموسات

أن اللاملموسات يمكن أن تعمل بشكل منفرد أو بشكل توليفة (محفظة لاملموسات)، كما يمكن ان تعمل على أساس إبتكاري (كما في التوصل إلى براءآت إختراع جديدة أو توليد معرفة جديدة)، أو أن تعمل على أساس التوليفة الجديدة للاملموسات الشركة الحالية (أي التحسين في إستخداماتها)، وأخيرا أن تعمل على أساس تحقيق رافعة لاملموسات الشركة. والشكل (2-5) يمثل هذه المداخل في إدارة المعرفة كما عرضنا له في كتابنا "إدرة المعرفة" (عبود،2008، صص113-117) وبناء على ذلك يمكن أن نحدد ثلاثة مداخل لإدارة اللاملموسات هي:

الشكل رقم (2-5): المداخل الأساسية لإدارة اللاملموسات

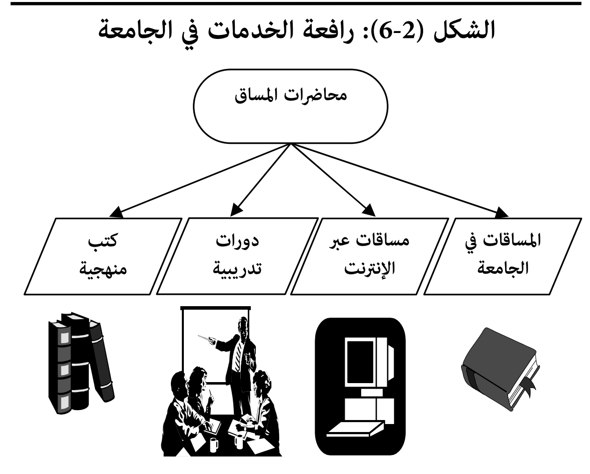


أولا: مدخل الرافعة (Leverage Approach)

وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس إستخدام لاملموسات الشركة الحالية في مجالات متعددة وهذا ما يتم في إستخدام نفس العلامة التجارية في منتجات متعددة للشركة في سوق واحدة أو أسواق متعددة، نفس الشيء يقال في إستخدام براءة الإختراع الواحدة في مجالات متعددة. والشكل (2-6) يوضح مدخل الرافعة في إستخدام محاضرات المساق التدريسي في الجامعة في مجالات أخرى كالتدريب والمساقات الإلكترونية وغيرها.

أن إدارة اللاملموسات في الشركات القائمة على هذا المدخل (الذي يقابل في الشركات التقليدية مدخل الإنتاج الواسع) هي إدارة الطريقة القياسية، وتعميم الطريقة الناجحة (ما هو كفوء هنا كفوء هناك). وإن التنوع في إستخدام براءة الإختراع (انظر الشكل 2-6) والتوسع في منح الإمتيازات لإستخدام العلامة التجارية والتراخيص في الشركة هي نماذج فعالة في هذا المدخل. أن بيع المعرفة للمشتركين في المجلات والنشرات المادية والإلكتونية هو نوع من إستخدام هذا المدخل. ولتوضيح ذلك نشير إلى أن ثمة إتجاها في مجال المعرفة هو الإنتقال مما هو مجاني إلى الرسوم (From Free To Fee) وهذا ما يظهر أيضا على الإنترنت أيضا حيث أن الشركات التي تمتلك قواعد بيانات عامة أو متخصصة يمكن أن تبيع معرفتها وخدماتها المعرفية.

الشكل (2-6): رافعة الخدمات في الجامعة



قاعدة الرافعة:
إننا نقدم خدمات مختلفة لزبائن مختلفين عن طريق قنوات مختلفة ولأسواق مختلفة.

وأحد الأساليب المتعارف عليها في ذلك الإشتراك (Subscription) وهذا ما هو معروف منذ فترة ليست قصيرة نسبيا بالنسبة لقواعد البيانات مثل داوجونز (Dow Jones) وديالوج (Dialogue). وكذلك في الحصول على معارف ومعلومات كثيرة تقدمها شركات حول الأنواء الجوية، الإتجاهات الإقتصادية، الأسعار، وخدمات المكتبات.. الخ. وهذه الأعمال قد تكلف (10) آلاف دولار كإشتراك. ولكن البعض يفضل الوصول إلى معلومات خاصة على أساس الحاجات الآنية. وهذه لا تتم على أساس الإشتراك وإنما شراء المعلومات

والمعرفة عند الطلب والتي قد تكلف مبالغ قليلة في كل مرة ما بين (2 – 25) دولار الدفع حسب المقارنة أي حسب قاعدة (Pay-as-you-go). فمثلا إن عدد المشتركين في تقارير المستهلك على الأون لاين حوالي (480) ألف بمبلغ (24) دولار سنويا. وإن عدد المشتركين في مجلة الول ستريت حوالي (250) ألف مشترك باشتراك سنوي (59) دولار (Skyrme,2001,pp93-4).

ثانيا: مدخل التوليفة (Combination A.)

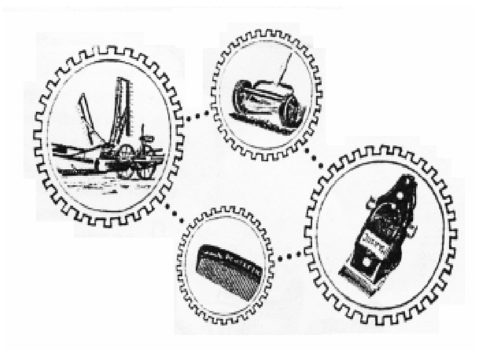
وهو المدخل الذي يعمل على توظيف لاملموسات الشركة المتاحة بأشكالها المتنوعة من أجل إيجاد محافظ وتوليفات وتحسين الخدمات والإمتيازات والتراخيص الحالية وإيجاد إستخدامات جديدة لها. ومدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد لاملموسات الشركة للإستجابة لحاجات السوق والزبائن وطالبي التراخيص والإمتيازات. إن المثال الذي يمكن تقديمه لتوضيح أبعاد هذا المدخل يتمثل في توظيف المعرفة الصريحة في الشركة في إستخدامات أخرى غير الذي إستخدمت فيه سابقا، أو إستخدامها في مجالات خارج صناعتها. ومن الواضح أن هذا المدخل يرتكز على نفس اللاملموسات إلا أنه يعدل فيها من أجل الإستخدام الجديد أو يكيفها من أجل إستخدامها في مجال آخر. إن نموذج التعبير عن هذا المدخل هو إستخدام الإسم التجاري المعروف لشركة سوني (Sony) في مجال آخر من الصناعة مثل شركة الخلويات سوني - إريكسون وإلى مجال الخدمات كما في إستخدام سوني في إستديوهات هوليوود.

أن مدخل التوليفة يستخدم بفاعلية مفهوم التداؤب (Synergy) في مجال اللاملموسات حيث أن أداء اللاملوسات مجتمعة كمحفظة يكون أكبر من أداء مكونات اللاملموسات عندما تعمل بشكل منفرد. والشكل (2-7) يقدم توضيحا ذا دلالة على تكامل الصورة القوية للاملوسات عند التكامل في علاقات تداؤبية.

ثالثا: المدخل الإبتكاري (Innovative A.)

إنه المدخل القائم على إنشاء لاملوسات جديدة. كما في توليد براءآت إختراع جديدة أو حقوق مؤلفين أو إدخال منتجات وخدمات جديدة تكون مادة لتراخيص وإمتيازات جديدة. أنه مدخل إنشاء المعرفة الجديدة وحسب حلزونية المعرفة لنوناكا (I.Nonaka) فأنه أكثر من آلة معالجة المعلومات القياسية وفق آليات الطبيعة المادية للدماغ وروتينيات العمليات المعرفية وإنما هي نشاط خلاق وبناء لإنشاء المعرفة الجديدة.

الشكل رقم (2-7): الإبتكار توليفة الأشياء – المجال



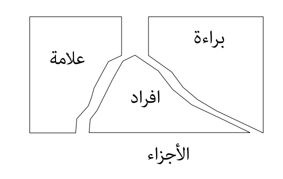
أن المشط يتحول الى إستخدامات جديدة في نفس المجال أو مشط في جزازة العشب أو أسنان في الحصادة. الشكل مقتبس من:

Source: A. B.Hargadon(1998): Firms as Knowledge Brokers, California Management Review, Vol(40), No.(3), Spring 1998, pp203-227.

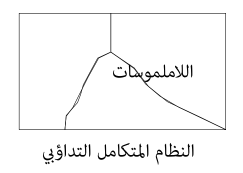
أن الإبتكار الذي يعتبر هو المصنع الحقيقي للاملموسات الشركة يجب أن يكون هو العمل الأكثر أهمية لإدارة اللاملموسات لأنه ليس فقط المولدة للمنتجات ولاخدمات الجديدة وغنما مصدر التفوق والميزة التنافسية المستدامة للشركة في الأمد البعيد.

إن الشكل (2-8) يوضح أن القيمة الدفترية حتى السبعينات كانت أعلى من القيمة الشوقية للشركة، ولكن الإنفجار في القيمة السوقية الشركة قد حدث بعد ذلك مع تنامي قدرات الشركة على الإبتكار وق مة العلامة التجارية أي لاملموسات الشركة.

الشكل رقم (2-8): التداؤب سمة التساند المتبادل



الأجزاء



النظام المتكامل التداؤبي

2- 5- اللاملموسات وإنشاء القيمة

أن اللاملموسات هي محركات أساسية لإنشاء القيمة والخبرة التنافسية،وهذا ما تعترف به جميع الشركات،ومع ذلك فإن المشكلة الأساسية التي تواجه إدارة اللاملموسات تتمثل في كيفية توظيف اللاملموسات في إنشاء القيمة أو كيف يمكن تحويل اللاملموسات الى قيمة مالية؟. ومن أجل الإجابة يمكن أن نتحدث عن مستويين في إنشاء القيمة هما: إنشاء القيمة المالية في السوق، إنشاء القيمة داخل الشركة في تعزيز قدرة وخبرات ومفاهيم وأدوات الشركة على تحقيق القيمة المالية في السوق والتميّز على المنافسين.

أولا: إنشاء القيمة المالية

تعتبر اللاملموسات من أهم محركات إنشاء القيمة في الشركات وتوليد العوائد في السوق.أن فيرن ألي (V.Allee) حدّد طريقتين لوصول اللاملموسات الى السوق هما تحول اللاملموسات الى قيمة مالية، والمقابضة (Barter) العلاقات في شبكة علاقات الأعمال (Alle,2002,pp4-5).وفي هذا السياق يمكن أن تحوي مجالات إنشاء القيمة عن طريق اللاملموسات وكالأتي:

1- **النتاجات الجديدة:** أن القدرة الإبتكارية لها تجليات حقيقية في الإبتكار التكنولوجي وابتكار المنتجات والخدمات التي تحقق للشركة سبقا في السوق مما يمنحها فترة ذهبية لجني الأرباح العالية في السوق التي تحدث عنها جوزف شومبيتر (J.Schumpeter) فيما أسماه بربح المبتكر قصير العمر، حيث الشركة في السوق هي الوحيدة في إستخدام هذه النتاجات الجديدة وهي التي تستحوذ على كل الطلبات والعوائد في السوق.

2- **العلاقات بعيدة الأمد:** أن العلاقة مع الزبون يمكن أن تأخذ شكل علاقة الصفقة الواحدة أو العلاقة بعيدة الأمد. في الأولى العلاقة منتهية عند انتهاء الصفقة ويكون التفاوض مليء بعدم الثقة بين الطرفين الشركة والزبون. أم في الثانية فإنها علاقة القائمة على الولاء (Loyalty).ويعرف كوتلر وآخرون (Kotler et al.) الولاء بأنه "مقياس معاودة الزبون ورغبته في المشاركة بتأدية أنشطة الشركة". وفي نفس السياق من الدلالة فإن البعض يضع الولاء بصيغة التساوي مع الثقة (Trust) لأن السعر أو المنتج ليس هو القاعدة في تسويق العلاقات بعيدة الأمد أو كسب الزبون ذي الولاء وإنما الثقة هي القاعدة الأهم. وهذه الثقة هي الأساس في سياسة الشركة الموجهة إلى علاقات طويلة الأمد وتحقيق القيمة مدى الحياة (Lifetime Value) بالعلاقة مع الزبائن

الموالين (انظر نموذج إحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في الملحق رقم 1). والبعض الآخر يضع الولاء بصيغة التكافؤ مع الربح (Profit) على إعتبار أن ولاء الزبون هو الأساس للنجاح والأكثر أهمية للربح. أن ما يقابل الزبون ذا الولاء (Loyal Customer) هو الزبون العابر القائم على الصفقة الواحدة. فإذا كان الولاء هو الهدف من سياسة الشركة القائمة على العلاقات طويلة الأمد، فإن الزبون العابر هو الذي تتعامل معه سياسة الشركة القائمة على الصفقة. والجدول رقم (2-9) يوضح الفرق بين السياستين.

الجدول رقم (2-9): العلاقات مقابل الصفقات

	الصفقات	العلاقات
التركيز	الصفقة الواحدة	معاودة الزبون
المقاييس الرئيسية	العائد على الإستثمار، العوائد، معدل الإستجابة	القيمة مدى الحياة
المدى الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
التوجه	الشراء	العلاقات
خدمة الزبون	التأكيد المحدود	التأكيد الأساسي

Source: Adrian Sargeant & Douglas C.West(2001): Direct and Interactive Marketing, Oxford University Press, N.Y, p19.

أن الزبون العابر يمكن أن يتحول إلى زبون راضي حسب ملاءمة موقع الوب الخاص بالشركة وما تقدم من خدمة ملائمة ليكون مشروعا لزبون ذي ولاء الإلكتروني. ويمكن أن يكون غير راضي فلا يعود للموقع وللشركة. ومن أجل الكشف عن الأهمية المالية للعلاقات بعيدة الأمدد أو القائمة على الولاء بما في ذلك الولاء الإلكتروني، نشير إلى الدراسة التي أعدت عن شركة أعمال على الإنترنت لديها حوالي مليونان من الزبائن.

حيث ظهر أن زبائنها الفعالين يتوزعون على ثلاثة فئات هي: زبائن في خطر (12.3)، وزبائن راضون (54.9)، وزبائن مدافعون أو موالون (32.8). وأن العوائد المتوسطة لكل زبون من هذه الفئات هي على التوالي: (50)، (150)، (200) (انظر الجدول رقم 2-10).

وعلى إفتراض أن بإمكان الشركة تغيير نسبة (2 ٪) من زبائنها من حالة الخطر إلى حالة الزبون الراضي راضي، فأن هذا سيؤدي إلى تحسين العوائد السنوية بمقدار (4) ملايين دولار. أما إذا إستطاعت أن تغير زبائنها بنسبة (2 ٪) من حالة الخطر إلى حالة المؤيد أو الموالي، فأن هذا سيؤدي إلى تحقيق عوائد إضافية بمقدار (8) ملايين دولار (Zemek and Connellan,2001,p46).

الجدول رقم (2-10): توزيع الزبائن والعوائد المتوسطة والسنوية

الزبائن	٪	العائد المتوسط(دولار)	العوائد السنوية (ألف

			دولار)
في خطر	10.3	50	10.300
راضي	56.9	150	170.700
مؤيد	32.8	200	131.200
المجموع			**3120200**

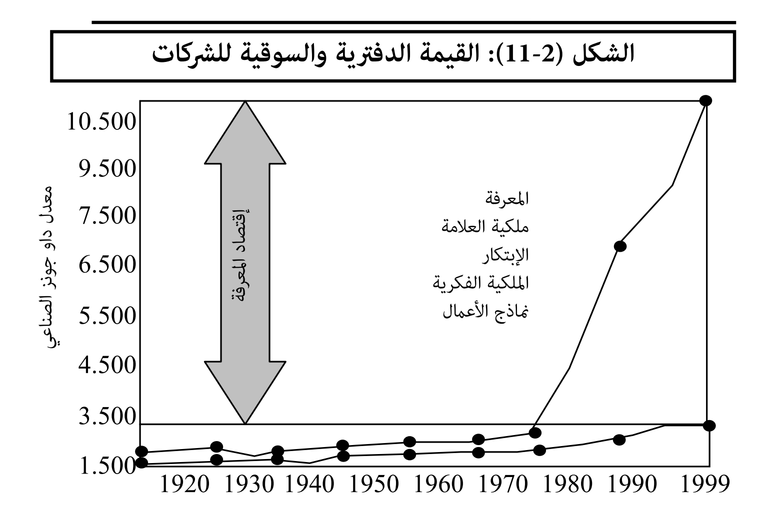
Source: Ron Zemek and T. T. Connellan (2001): e-service, Amacon, New York, pp 45-46.

ثانيا: تطوير المفاهيم والأدوات الحديثة

مع إقتصاد المعرفة تعاظمت قيمة اللاملموسات بشكل غير مسبوق وإفترقت القيمة السوقية (القيمة الأكبر) عن القيمة الدفترية (القيمة الأصغر) تحتت تأثير مولدات القيمة اللاملموسة (انظر الشكل 2-11).

أن إنشاء القيمة في الشركة من خلال اللاملموسات يمكن أن ياخذ شكل الممكنات (Enables) التي تساعد الشركة داخليا على أن تكون أكثر قدرة على إستخدام مواردها بطريقة تتميز وتتفوق بها على منافسيها. ان الإبتكار الإداري هو نوع من الإبتكار لا يقل قيمة وأهمية عن أنواع من الإبتكار. فإذا كان الإبتكار في جوانبه الفنية يؤدي إلى تكنولوجيا أو منتجات جديدة، فإن الإبتكار الإداري يؤدي إلى مفاهيم وأساليب وأدوات جديدة. أن الإبتكار الإدراي الذي يقوم على اللاملموسات يسعى لأن تكون الشركة في وظائفها وعملياتها المختلفة هي الأرخص، الأسرع، الأفضل، الأذكى، والأكثر إبتكارا.إن المفاهيم والأساليب الإدارية الجديدة كانت دائما مصدرا لتحسين الكفاءة والإنتاجية سواء في تحسين فهم الإدارة لحاجات العاملين (كما في مدرج ماسلو) أو في تحسين طرق الأمثلية في قرارات الإدارة (كما في أساليب بحوث العمليات)، أو في قياس وتحسين التحليل والأداء المالي للشركة (كما في طرق التحليل المالي وإدارة المحافظ الإستثمارية) إلخ.

الشكل (2-11): القيمة الدفترية والسوقية للشركات



Source: Mark W. McElroy (2003): The New Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Amsterdam, p25.

والواقع إن الإبتكار الإداري في مجال المفاهيم والأدوات هو المجال الأوسع لأنه حافل بإستمرار بالجديد الذي يعمل على تحسين أداء الإدارات العليا والوسطى والدنيا والعاملين في جميع المستويات في الشركة. بطاقة الأداء المتوازن، ولوحة أدوات القياس (Dashboard) في مجال تحسين قياس وتقييم الشركات وفق المعايير المالية وغير المالية، والأعمال البيئية الخضراء التي تمثل خيارات إدارية في تحول الشركة إلى شركة مسؤولة بيئيا وفي تلبية حاجات الزبائن لمنتجات وخدمات صديقة للبيئة، وهذه كلها نماذج عن الإبتكار الإداري في مجال المفاهيم وتطبيقاتها في هذا المجال أو ذاك. والإبتكار الإداري هو من أهم مكونات اللاملموسات وقد إعتبره باروش ليف (B.Lev) أحد المكونات الثلاثة للاملموسات. كما أن براءة الإختراع وهي من اللاملموسات الصلبة، هي من نتاجات الإبتكار سواء كان تكنولوجيا أو منتجات او طريقة جديدة فنية أو نموذج أعمال، أو هي من الأسباب المؤدية إلى الحصول على حقوق المؤلف كأحد اللاملموسات الصلبة. أن الجدول (2-12) يقدم مجموعة مهمة من المفاهيم والأدوات التي تدخل ضمن الإبتكارات الإدارية الأكثر تأثيرا في قطاع الأعمال والشركات خلال العقود الماضية، وكلها تحمل بصمات اللاملموسات وتأثيراتها في إناء القيمة والميزة التنافسية من أجل الشركة.

الجدول (2-12): اللاملموسات المفاهيم والأدوات الحديثة في الإدارة

الأداة	اللاملموسات	التوضيح
بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC)	✓	- المنظورات الأربعة في هذه الأداة تضم اللاملموسات كما هو الحال منظور التعلم والتجديد ومنظور الزبون مثلا.
إعادة هندسة عملية الأعمال Business Process Reengineering	✓	- إعادة الهندسة هي إعادة تفكير في كل أصول المنظمة سواء كانت في الأصول الملموسة أو للاملموسة.
الجدارات الجوهرية Core Competencies	✓	- الجدارة الجوهرية يمكن أن تكون ملموسة (تكنولوجيا) أو رأس مال بشري أو معرفي.
إدارة المعرفة Knowledge Management	✓	- القسم الأعظم منها يتمثل باللاملموسات
نظام إنتاج الوقت المحدد Just In Time System	✓	- أنه إبتكار إداري لمعالجة مشكلات عديدة منها إزالة أشكال الهدر والتخلص من المخزون وبدء الإنتاج من الزبون.
تصريح الرسالة والرؤية Mission and Vision Statements	✓	- أن الرسالة والرؤية كعوامل ملهمة ومحفزة ومرشدة هي لاملموسات في طبيعتها.
الأعمال في الخارج Off shoring	✓	- أنها تعتمد فكرة ما هو جيد هنا جيد هناك وعلى معرفة البيئات الملائمة وعلى العلاقات، وكل ذلك هو من اللاملموسات.
التجهيز الخارجي Outsourcing	✓	- يعتمد على العلاقات الخارجية مع المجهزين المعول عليهم.
مراكز الخدمة المتقاسمة Shared Service Centers	✓	- أن تقاسم التسهيلات والخبرات وأساليب الخبرة هو ضرب من لاملموسات الخبرات المتقاسمة والعلاقات.
الحيود الستة Six Sigma	✓	- أن الحيود الستة اليوم برامج تدريبية وبرمجيات (القيمة الناتجة عن اللاملموسات)، كما طرح في ضوء تجربة هذه الحيود مفهوم الحيد البشري (Human Sigma).
التخطيط الأستراتيجي Strategic Planning	✓	- ان الأستراتيجية كعملية (التفكير الأستراتيجي) وكتخطيط أستراتيجي (خطة أستراتيجية) هي من أصول الشركة اللاملموسة بالغة الأهمية.
إدارة سلسلة التجهيز Supply Chain Management	✓	- أن توسيع وتكامل علاقات الشركة إلى الأمام والخلف لإنشاء القيمة من كل حلقات وعلاقات هذه السلسلة.
سلسلة القيمة الرقمية Digital Value Chain	✓	- أنها سلسلة القيمة القائمة على المعلومات التي تنشئ القيمة عن طريقة تبادلها بين أطراف سلسلة التوريد.
الأعمال البيئية الخضراء Green Business	✓	- إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية لكون الشركة مسؤولة بيئيا وتحقق الإستجابة لشرائح سوقية صديقة للبيئة.
المعايرة Benchmarking	✓	- المعايرة الداخلية هي المقارنة التاريخية في الشركة، والمعايرة التنافسية هي المقارنة مع المنافسين الافضل، وأن موضوع

الأداة	اللاملموسات	التوضيح
		المقارنة يمكن ان يكون أصولا ملموسة أو غير ملموسة.
التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances	✓	- التحالفات هي علاقات وتكامل رؤى وقدرات من أجل ميزة سوقية قائمة على قدرات أكبر وتداؤبات أستراتيجية.

أن تعدد أشكال وإستخدامات اللاملموسات وزيادة رافعتها التشغيلية من الوسائل الأساسية المهمة في تحسين إستخدام وتوظيف لاملموسات الشركة في برامج ومشروعات متعددة.

6-2- اللاملموسات وإدارة التغيير

إن التغيير (Change) هو الكلمة الأكثر استخداما وتكرارا في الشركات في الوقت الحاضر، وهي السمة المميزة للشركات الحديثة في بيئة الأعمال اليوم وهو يمثل الإستجابة الأكثر تكرارا وإلحاحا لبيئة الأعمال سريعة التغير. ويمكن تعريف التغيير بأنه عملية تعديل الحالة التنظيمية الحالية (Certo and Certo,2006,p302). كما يمكن ان يعرف بأنه العملية المنظمة في الإنتقال من الحالة الراهنة أو القائمة (Status Quo) على الحالة المرغوبة المستهدفة (Target State) حيث الحالة المرغوبة تعاني من إختلالات وظيفية أو تقادم تكنولوجي أو تدني في الكفاءة أو عدم ملاءمة للتوسعات..إلخ، في حين تكون الحالة المستهدفة هي المعالجة الملائمة لهذه المظاهر أو الأعراض. والتغيير في الشركات الحديثة نوعان، الأول: هو التغيير التدريجي (Incremental Change) ويشير غلى الجهود التنظيمية من أجل التحسين التدريجي في العمليات والعمل في مختلف أقسام الشركة، والثاني: التغيير التحولي (Transformational Change) وهو نمط التغيير الجذري الذي يستلزم إعادة تصميم وتجديد الشركة كلها (Daft,2003,p375).

إن إدارة التغيير (Change Management) هي الإدارة المعنية في تحقيق كلا النوعين من التغيير حسب المتطلبات الداخلية (قوى التغيير الداخلية) والخارجية (تغيرات في بيئة الأعمال والصناعة)، وهي المسؤولة عن الإنتقال من الحالة القائمة إلى الحالة المستهدفة ليس فقط بصيغة خطة او تصورات معدة وجاهزة من أجل التغيير وإنما الأهم هو في العملية الإدارية (Process) المتعلقة بالرؤية والأهداف وكذلك المتعلقة بالأنشطة المتدفقة التي تأتي عند تنفيذها بالكثير من المشكلات والعقبات والإحباطات التي تمنع التغيير من الوصول إلى أهدافه الأساسية أو التي تجعل التغيير عالي التكلفة ماليا أو إنسانيا أو حتى على مستوى

النتائج المرجوة. ومما يزيد من أهمية إدارة التغيير والحاجة إليها هو أن التغيير أصبح أكثر تعقيدا ويتم بوتيرة سريعة وتتداخل فيه عوامل ومتغيرات كثيرة صعبة التحديد والسيطرة عليها في الغالب. أن التغيير اليوم يتميز بخصائص أساسية هي:

أولا: الاستمرارية: حيث أن الشركات كلها تنافس بعضها، ولا يعرف اليوم من أين يأتي التغيير لكثرة المصادر والأطراف والأساليب التي تأتي بالتغيير.

ثانيا: السرعة: إن دورة حياة المنتجات والتكنولوجيا الجديدة والأساليب والأفكار والخبرات، تتناقص بشكل أسرع من أي وقت مضى. والواقع أن هذا قد تطلب تغييرا عميقا في أشكال التنظيم الهرمية التقليدية والمزيد من التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل الاستجابة السريعة.

ثالثا: شمولية المصادر: إن التغيير اليوم ليس من داخل الشركة وربما بقوة أكبر من خارج الشركة. لهذا فإن عقبة " لم يبتكر هنا " قد اسقطت تماما. وأصبح الشعار " التغيير مطلوب من أي مكان أتى ".

رابعا: الوسائل غير التقليدية في التغيير: لقد استنفذت الإدارة خلال الفترة الطويلة من عمر تطورها جميع الوسائل والأدوات الؤدية للكفاءة. وهذا يعني أن الأساليب الرشيدة في الإدارة والتنظيم وفي التكنولوجيا والمنتجات قد استنفذت بشكل كبير، لذا أصبحت الشركات معنية بالبحث عن أساليب الكفاءة في الطرق والأساليب والمفاهيم غير التقليدية. وهذا ما ينطبق في الأفراد على الذكاء العاطفي، والذكاء التسويقي، والذكاء الروحي.. الخ.

كما ينطبق في البحث عن التكنولوجيات الجديدة والطموحة كما هو الحال في تكنولوجيا النانو (Nanotechnology) وفي مجال البرمجيات عن البرمجة المعاكسة (Reversible Computing) التي تستخدم الحوسبة الكمومية (Quantum). وفي هذا المسعى المتصاعد فإن اللاملموسات تبدو وهي المجال الاكثر أهمية في التغيير في الإدارة وطرق التعامل والعلاقات والتركيز على القيم الناعمة.

خامسا: التغيير الجذري والتدريجي: إن التغيير اليوم مطلوب في كل شيء، وأنه مطلوب أيضا أن يكون جذريا عميقا يحقق الوثبة الإستراتيجية والقفزة النوعية. وإذا لم يكن ذلك ممكنا فإن التغيير الجزئي أو التحسينات التدريجية المستمرة يعول عليها لمواجهة مطالب التغيير والمنافسة والبيئات القائمة على التغيير. ولاشك في أن اللاملموسات كمصدر لقيمة الشركة وإنشاء الثروة فيها وتكوين القدرة الجوهرية ومصدر الميزة التنافسية، هي نوع من التغيير

الجذري على الأقل على ثلاثة مستويات على مستوى المفاهيم والأساليب هي (الشكل 2-13):

أ- على مستوى المفاهيم: حيث القيمة الإستراتيجية للشركة لا تكمن داخلها في الأرض أو البناية أو الآلات وإنما في الرؤية والمفاهيم والثقافة السائدة فيها.

ب- القيم والسلوكيات: القبول بأن العوامل الناعمة مثل الأساليب والثقافة والقيم والعلاقات بأن تكون أكثر أهمية في إنشاء الثروة وتكوين مفهوم الشركة الأحدث مقارنة بكل الأنظمة والهياكل والتكنولوجيا والقوالب المادية التي اعتادت عليها الشركات.

ج- على مستوى الأساليب: القبول بالأساليب الجديدة لقياس وتقييم اللاملموسات بوصفها القيمة الأكثر أهمية في هيكلية تكاليف وعوائد الشركة وطرق إنشاء القيمة والميزة والمقدرة الجوهرية فيها. إن هذا المستوى يشير إلى حاجة ملحة في الشركات إلى أساليب وطرق جديدة في قياس وتقييم اللاملموسات.

الشكل (2-13): إدارة اللاملموسات والتأثير على مكونات التغيير التنظيمي

الشركة

الأفراد
ثقافة الشركة
التنظيم
التكنولوجيا

القيادة الأستراتيجية
رأس المال البشري
المبتكرون

الثقافة الموجهة للتغيير
الثقافة الموجهة للعلاقات
قيم الإنجاز والولاء

الهيكل المسطح
التنظيم الأفقي
الروتينيات التنظيمية

التكنولوجيا المرنة
نظم الإنتاج الناعمة
تنوع العلميات

إدارة اللاملموسات
أ. مرحلة الرؤية: الوعي، الهيكلة، النموذج
ب. مرحلة الإستخدام: القياس والتقييم، الرصيد، التدفق

إن حاجة الشركة للتغيير جراء اللاملموسات يمكن أن تكون الفرصة الأكثر جذرية وعمقا وإتساعا من أجل تغيير كل شيء تقليدي. ولعل هذا ما يتعزز في كون اللاملموسات لا يمكن العمل بها بنفس الطرق التقليدية مهما جرى التأكيد على مرونة التعامل معها. كما أن اللاملموسات يمكن أن تتحول إلى تهديد خطير عند التهاون في التعامل معها.

وإن حرب المواهب (Talent War) بين الشركات تكشف حقيقة أن الشركة التي لا تهتم بأفراد (رأس مالها البشري) سرعان ما ستجهدهم في شركة أخرى أكثر استعدادا للتعامل الإيجابي معها. وما الدعاوي القضائية المتزايدة في المحاكم في هذا المجال إلا نوع من قرع أجراس الخطر !. والدعوة القضائية التي قامت بها شركة (Wal-Mart) أمام المحاكم على عامليها والشركات التي استحوذت عليهم تاجر الكتب الافتراضي شركة أمازون (Amazon.com) التي إتهمتها بسرقة مستشاريها ومديريها التنفيذيين وتعلم أسرارها التجارية و سرقة ذكاء شركتها (Luthans, 2002, p46 and Mcshane and Glinow, 2000, p21).

والسوال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو: كيف يمكن تحقيق التوازن في الرؤية وفي الأساليب بين الأصول الملموسة واللاملموسة؟ وكيف يمكن القيام في ذلك في إطار عملية منهجية تقوم على الإستفادة من كل خبراتنا في مجال إدارة التغيير؟. والإجابة نضعها في التوجهات والخطوات التالية:

أولا: الحاجة إلى مدونة لاملموسات الشركة (Code of Corporate Intangibles): هذه المدونة يجب أن تضم كل ما يمكن أن يكون له قيمة من اللاملموسات في الشركات والتي لا زالت دون تحديد قيمتها. وكما تقوم الشركات بجرد وتسجيل أصولها المادية والمالية بدقة وتفصيل لا بد أن يكون لديها جرد واضح ودقيق لأصولها اللاملموسة. ومثل هذا الإجراء يمكن أن تكون له أهمية كبيرة لأنه سيوجه إهتمام إدراة الشركة تلك الأصول اللاملموسة الكبيرة القيمة إلا أنها ظلت غير محددة بسبب المبادئ المحاسبية والمالية التقليدية. ومع هذه المدونة الخاصة باللاملموسات فإن الإدرة ستدرك حيدا أين تكمن أصولها الجديدة وكيف تحافظ عليها.

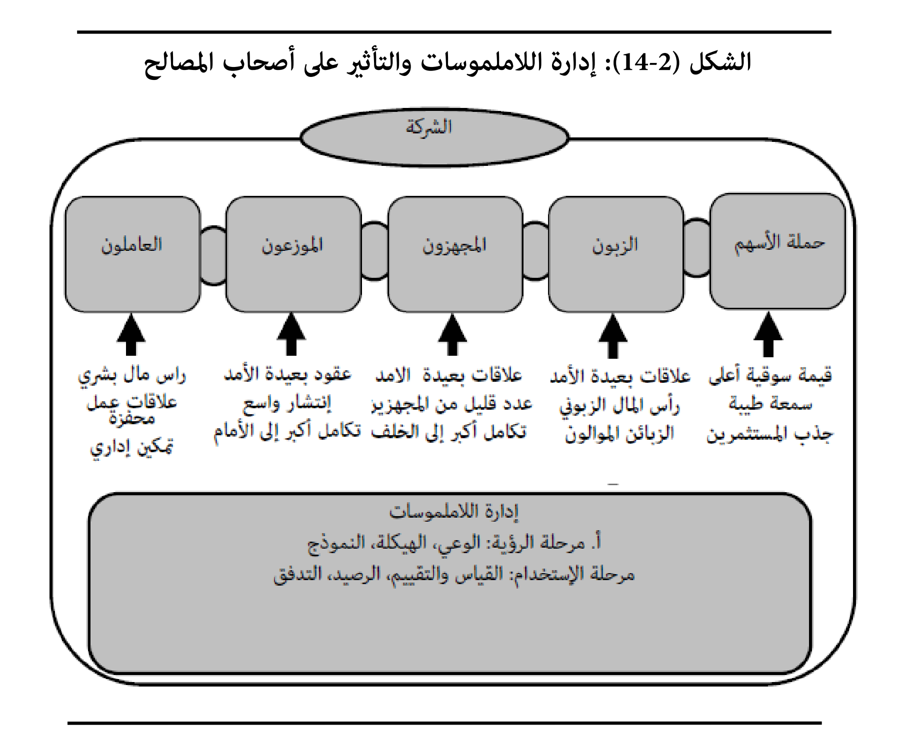
ثانيا: العمل على تطوير الطرق والمعايير الملائمة لقياس وتقييم اللاملموسات: ومع أن الكثير من الطرق قد تم تطويرها إبتداء بإجراءات المحاسبة التقليدية في تسجيل حقوق الملكية الفكرية (بمكوناتها الأربعة الأساسية: براءآت الإختراع، العلامة التجارية، حقوق المؤلف، وشهرة المحل) حسب مبدأ

التحقق، وقياس رأس المال الفكري (بمكوناته الثلاثة رأس المال البشري، الهيكلي، والعلائقي) وإنتهاء بالقيم واللاملموسات الأخرى. أن لكل شركة خصوصية في تكوينها ونقاط قوتها وفي أصولها اللاملموسة التي يجب أن تضع لها قائمتها الداخلية الخاصة ومن ثم إجراء عملية تقييمها بالطريقة التي تحقق لها قدرة فعالة لإدارتها بكفاءة وفاعلية.

ثالثا: الإهتمام بتأثير إدارة اللاملموسات على أصحاب المصالح وتطوير العلاقات الإيجابية معهم. وحيث أن جوهر إدارة اللاملموسات هو العلاقات فإن العلاقات الأهم لا بد ان تكون مع أصحاب المصالح (Stakeholders). والشكل (2-14) يوضح تأثيرات إدارة الملموسات في هذا المجال.

رابعا: الإستخدام الفعالة للقيمة السوقية في تقييم اللاملموسات أو الأصول اللاملموسة: حيث ان قيمة اللاملموسات تمثل الفرق بين القيمة السوقية (Market Value) والقيمة الدفترية (Book Value). ومع أن القيمة السوقية تتسم بالتذبذب

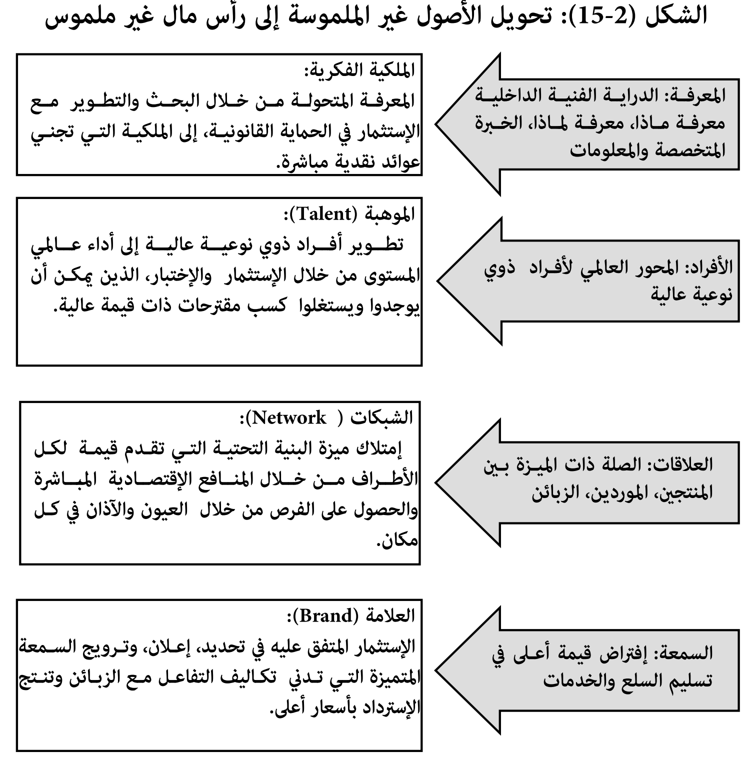
الشكل (2-14): إدارة اللاملموسات والتأثير على أصحاب المصالح



حسب عوامل كثيرة وليس فقط أداء الشركة، إلا أن هذه القيمة تمتلك قوة فعلية على الأقل في وقت تسجيلها، إضافة إلى أهميتها في توجيه جهود وخطط الشركة من أجل المحافظة عليها أو زيادتها. أن بيئة الأعمال اليوم تتسم بالتغير السريع وتذبذب أداء الشركات تحت تأثير المنافسة الحاليين والداخلين الجدد لسوق المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، مما يؤثر وبشكل سريع على تغير القيمة السوقية للشركات بأكثر مما تتأثر قدرات الشركة. لهذا لا بد للشركات أن تطور خبراتها ومهاراتها من أجل تحويل لاملموسات إلى جدارات جوهرية وميزة تنافسية مما يعزز قيمتها السوقية ويحافظ عليها بطريقة أكثر إستقرار.

إن هذا المطلب بالتأكيد يتطلب تحويل مفردات مدونة اللاملموسات إلى قيمة حقيقية أو ميزة تنافسية. ولقد قدّم لويل براين وزملاؤه (Lowell Bryan et al) طريقة من أجل تحويل الأصول الفكرية الموزعة في كل أقسام ووحدات وأنحاء الشركة إلى رأس مال فكري يأخذ أشكالا عملية أكثر تحديدا في خدمة الشركة وتعظيم قيمتها. وفي عملية التحويل يتم تحقيق ما يأتي: تحويل المعرفة إلى الملكية الفكرية، تحويل الأفراد إلى مواهب، تحويل العلاقات إلى شبكات، وتحويل السمعة إلى العلامة (انظر الشكل 2-15).

الشكل (2-15): تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس



Source: Lowell Bryan et al.:(1999): Race for the World, Harvard Business School Press, Boston, p179.

خامساً: تطوير السوق الداخلية لإستخدام اللاملموسات كمصدر مهم للخبرة في التعامل مع اللاملموسات: ويمكن الإستدلال في ذلك بأية تكلفة يمكن أن تدفعها الشركة لأي طرف ثالث للحصول على أية خدمة أو إستشارة عند عدم توفرها في الشركة. وهذا يعني أن أي نشاط تشتريه الشركة من خارجها ويتمكن أفرادها من القيام به لا بد أن تسجل قيمته كأصل لاملموس ضمن المنافع المتحققة من رأس المال البشري. أن هذا الاسلوب كفيل مع الوقت بتطوير أساليب مالية ومحاسبية من أجل الإستيعاب التدريجي للاملموسات في الميزانيات والكشوف المالية للشركة.

سادساً: العمل على تطوير خبرات وقدرات الأفراد للتعامل مع اللاملموسات: وهذا يتطلب توسيع خبرات الأفراد من الاصول المادية إلى جميع أشكال اللاملموسات. ولتحقيق ذلك يكون من الضروري تبني برامج تدريبية متعددة المستويات والمجالات من أجل إيجاد حس اللاملموسات وكيفية الإمساك بها وتحويلها إلى ممارسات وخبرات وعلاقات ذات قيمة أكبر للشركة.

والآن.. ماذا عن إدخال التغيير القائم على اللاملموسات؟ وكيف يتوقع أن يكون تعامل الأفراد في الشركة معه؟ إن إدخال اللاملموسات بطريقة عميقة وواسعة في استراتيجية وخطط الشركة أولا وفي أنظمتها وأساليبها الإدارية والمالية والمحاسبية ثانيا، سيكون بالتأكيد نقلة نوعية في التفكير والمفاهيم والممارسات. وهذا ما سيوجد بالتأكيد مقاومة التغيير في الأفراد وفي هذا المجال يمكن الإستفادة من مفهوم قمة جبل جليد إدارة التغيير (C.M.Iceberg) لتفسير ما سيكون الأفراد في التعامل مع اللاملموسات. حيث التغيير يتم في نطاق ضيق عند قمة جبل الجليد ليظل القسم الأكبر منه إما يقوم بالمقاومة السلبية أو الخفية. وهذا يعني أن أفراد الشركة من المتوقع أن ينقسموا إلى الفئات التالية في التعامل مع التغيير الذي تأتي به اللاملموسات وكالآتي (www.12managed.com):

1- **المقاومون (Opponents):** يلتقون على مواقف سلبية عامة إزاء التغيير، وهؤلاء يحتاجون إلى الإدراك لجدوى التغيير وحتمية تغيير أفكارهم. وهؤلاء من المتوقع أن يكونوا من ذوي المهن المحاسبية والمالية في الشركة الذين لا يجدون في مبادئهم المحاسبية ما يجعلهم قادرين التعامل المرن مع اللاملموسات.

2- **المقاومين الخفيون (Hidden Opponents):** هؤلاء لديهم سلوكيات سلبية عامة نحو التغيير ورغم ذلك يظهرون المساندة للتغيير على المستوى الظاهري السطحي (الإنتهازيين). الإدارة بحاجة إلى معلومات من أجل العمل على تغيير مواقفهم. وهؤلاء يتمثلون في الأفراد الذين لم يتعاملوا مع اللاملموسات وتنقصهم الخبرة في فهم اللاملموسات وتوظيفها بكفاءة في العمل.

3- **الداعمون (Promoters):** هؤلاء لديهم سلوكيات إيجابية حيال التغيير وانطباعات إيجابية نحو التغيير وشخصياتهم، لأنهم يستفيدون من التغيير ويساندونهم. وهؤلاء يتمثلون في كل الأفراد الذين يتميزون بالمبادرات وتقبل الأفكار الجديدة.

4- **الداعمون المحتملون (Potential Promoters):** هؤلاء لديهم سلوكيات إيجابية نحو التغيير ولكنهم لأسباب محددة غير مقتنعين بعد بهذا التغيير. وهؤلاء هم المتفرجون حتى تتضح الصورة بالكامل من أجل التعامل مع ما سيكون معروفا ومفهوما. أن إدارة اللاملموسات يجب أن لا تترك هؤلاء يتفرجون طويلا ويجب غشراكهم ليكونوا جزء من عملية التغيير ومن الموارد اللاملموسة ذات الأخمية والمزايا المتصاعدة.

أن الإدارة ذات الرؤية القوية إزاء تبني اللاملموسات عليها التعامل مع هذه الفئات بإهتمام شديد بما يقلل من ضرر من المقاومين والمتلكأين، في مقابل إبراز دور المساندين ودعمهم. ان إدارة التغيير تمتلك خبرة واسعة في التعامل مع مقاومة التغيير القائمة على مخاوف الأفراد من فقدان مراكزهم الإدارية أو تضرر مكانتهم وإحترامهم أو الخوف من عدم القدرة على المجاراة السرعة في عملية التغيير.

أن اللاملموسات آتية لا محالة وإن الكثير من قيمتها التي لازالت لم تحظى بالإعتراف ستجد الشركات وإداراتها أنها أقوى وأهم من يتم تفاديها والتهوين منها. وهذا يعني بالنتيجة النهائية الشركات الجيدة القائمة على اللاملموسات ستأتي وتتطور بسرعة. وإن هذا الأمر لا يعدو أن يكون مجرد قضية وقت لا أكثر. وأن أفضل الشركات وأكثرها قدرة في ذلك هي الشركات التي باشرت أو تباشر الآن في توظيف لاملموساتها وتحويلها إلى ميزة تنافسية وإلى قيمة طويلة الأمد.

2-7- اللاملموسات والأخلاقيات

إن الأخلاقيات هي ضرب من اللاملموسات وأن تأثيرها الإيجابي في الشركات القائمة على الأخلاقيات هو تعظيم لقيمة اللاملموسات على الأقل في تحسين علاقة وولاء العاملين داخل الشركة وتعزيز سمعة الشركة خارج الشركة، مقابل التأثير السلبي في شركات الأعمال التي تواجه فضائح أخلاقية والأضرار التي تلحق بسمعة الشركة وعلاقاتها بالعاملين.

إن الأخلاقيات (Ethics) هي مجموعة القيم والمعايير التي تحدد ما هو صائب أو خاطئ في السلوك، وهذا ما نجده في حياتنا العاملة كما نجده في حياتنا العملية.

وفي علاقة الأخلاقيات باللاملموسات، فإن الأخلاقيات تبدو أكثر أهمية وقيمة في الشركات القائمة على اللاملموسات مقارنة بالشركات التقليدية القائمة

على الأصول المادية الملموسة بدرجة أكبر، لماذا؟. والإجابة قد تبدو واضحة في أن اللاملموسات تعتمد على العلاقات مع اصحاب المصالح (كالمستثمرين، الزبائن، المجهزين، العاملين.. الخ)، والعلاقات تتطلب الثقة، والثقة هي فضيلة من الفضائل الأخلاقية تقوم على العلاقة الأخلاقية بين الشركة والعاملين ليس العلاقة القانونية الرسمية (العقود والمحامين). أن الثقة هي أن تكون قادرا على التنبؤ بما سيقوم به الأفراد في المواقف المختلفة داخل الشركة (مع العاملين) وخارجها (مع الزبائن وإن كان بقدر أقل مقارنة بالعاملين). وإن الشركات القائمة على المعرفة (أي على اللاملموسات مثل الشركات الإستشارية أو الشركات ذات الخدمات المتخصصة كثيفة المعرفة) ليس لها إلا أن تكون شركات موثوقة وقائمة على الثقة (Trusted Firms) حيث الثقة هي قاعدة علاقاتها (Czernigwbka,2007, p). وهذا ما جعل رويترز وود يتحدثان عن الفضائل الفكرية (مثل حب المعرفة، الثبات، الاستقلال والعطاء، التواضع والحكمة العملية) باعتبارها مصادر القوة في المعرفة كما هي فضائل في العمل.

ومع ذلك فإن الفضائل الفكرية هي أقرب إلى فضائل الرشد المعرفي والإداري وليس أقرب إلى الفضائل الأخلاقية (Moral Virtues). وكما تشير لندا زاجزبيسكي (L. Zagzebski) فإن الفضائل الفكرية أو المعرفية من جهة والفضائل الأخلاقية من جهة أخرى تنتميان إلى مجالين مختلفين، فالأخلاقيات تنتمي إلى المشاعر (Feelings) وليس للمنطق الرشيد وأن الفرد يمكن أن يكون ذا فضائل فكرية ولكن ليس ذا فضائل أخلاقية (Zagzebski, 1996, pp137-8). وهذا يعني أن الفرد يمكن أن يكون متواضعا أو مستقلا ومحبا للمعرفة أي أنه يتمتع بفضائل فكرية، وفي نفس الوقت يكون غير نزيه وشرّير أي غير متمتع بفضائل أخلاقية. والواقع أن المدخل الغربي الرشيد يسمح بمثل هذه المفارقة على أساس أن الأخلاقيات هي نظام للقيم والمعايير المتعلقة بالتفاعل والسلوك المسموح، المقبول، وغير الضار وهو يقوم على المعرفة. وهذا ليس جديدا فقد أكد أفلاطون (Plato) على الاساس الرشيد للأخلاقيات. حيث إننا نقوم بالقرارات الصائبة من خلال التفكير الرشيد وإن مثل هذه القرارات تعكس ما هو فضيلة (Virtue) أو الشيء الصحيح أو السليم لأنه رشيد. لهذا يعد الرشد (Rationality) عماد الفكر الغربي، حيث أن من لديه المعرفة القائمة على التفكير الرشيد يعد بوضوح أن حياته حسب التفكير الرشيد ليست صائبة فقط وإنما هي جيدة، مثالية، وطريقة سعيدة للحياة (Geisler,2008,p291).

ولعل مثل هذا الرشد هو الذي يجعل ن الممكن الحديث وعلى نطاق واسع ما يمكن تسميته بأصحاب الأعمال العلميين (Scientific Businessmen) أو العلماء

من رجال الأعمال حيث أن بعض الباحثين هم رجال الأعمال وهم يتفوقون في ذلك أحيانا كثيرة على رجال الأعمال المحترفين أنفسهم رغم تمتعهم بموهبة البحث والإبتكار. ومثل هؤلاء فإن براءة الاختراع بالنسبة لهم هي مشروع اقتصادي قبل أن يكون مشروعا علميا يخدم التراث المعرفي الإنساني. والحديث يتزايد عن سلالة جديدة هم رجال الأعمال العلميون (فورستر،1989، ص400). ولقد أشارت دراسة حديثة إلى تزايد الباحثين ذوي الصلات التجارية الذين يتدافعون في سباق تسجيل البراءات حتى ضمن مشروع الجينوم البشري رغم خطورته الشديدة (بيردسلي، 1997،ص23).

إن العلاقات الناشئة عن هذا المدخل هو نمط علاقات المصالح المادية - المهنية التي يمكن أن تتوقف في أية لحظة عند تجاوز مصالح طرف (كالشركة) على مصالح الطرف الآخر (كالعاملين أو الزبائن)، وبهذا يتضرر جانبا من قيمة لاملموسات الشركة ويتوقف جانب آخر من إنشاء الثروة عن طريق اللاملموسات. ويمكن أن نفكر الثقة كقيمة أخلاقية في مواجهة الشرك لحالات مثل:

- مصرف يغلق فرعا من فروعه في منطقة ومصارف أخرى لا تفعل ذلك بفروعها في نفس المنطقة.
- أحد العاملين في الشركة يخرج من الشركة لكي يعمل لدى شركة أخرى بما فيها شركة منافسة.
- شركة تبدل مجهزيها وفي كل مرة تبدل المجهز عليها القيام بإجراءات التعرف على المجهز والتفاوض والتعاقد معه ومتابعة مدى إلتزامه بتنفيذ ما عليه لكي تقرر هل يتم الإستمرار معه أم تبديله مجددا.
- أحد المالكين المهمين للشركة يقرر بيع أسهمه في السوق رغم أن قراره سيعني تدهور قيمة أسهمه وقيمة الشركة.

هذه كلها نماذج لما يجب على الشركة التفكير فيه كأزمة ثقة وأخلاقيات وما يؤديه ذلك من إنعكاس على قيمة الشركة. لهذا فإن اللاملموسات في جانب منها هي قضية أخلاقيات. لهذا فإن الشركات القائمة على اللاملموسات (حيث اللاملموسات تمثل القسم الأكبر من قيمتها السوقية) لا خيار أمامها إلا أن تكون شركة قائمة على الأخلاقيات، لأن علاقاتها وهي مصادر إنشاء الثروة فيها لا يمكن إدارتها بالصورة الذهنية الطيبة للشركة ولا يمكن إدامتها إلا بالسمعة التي تستمد بريقها وتألقها من مواقف الشركة والجدارات الجوهرية التنافسية. وفي هذا السياق نشير إلى المتطلبات التالية كأسس أخلاقية في حماية لا ملموسات الشركة:

أولا: التأكيد على نمط الإدارة المسؤولة إجتماعيا: التي تراعي بشكل متكافئ مصالح الشركة وحملة الأسهم من جهة ومصالح المجتمع وأصحاب المصلحة من جهة أخرى.

ثانيا: التأكيد على نمط الإدارة الأخلاقية: التي تتميز في دعم التوجهات الأخلاقية في الشركة كما هو الحال في إصدار مدونة أخلاقيات أو قيم الشركة، تبني لجنة أخلاقيات في الشركة، تبني معايير لتقييم الأداء الأخلاقي للشركة، وأخيرا إصدار تقرير أخلاقيات الشركة بشكل دوري.

ثالثا: إشاعة العلاقات القائمة على الثقة داخل الشركة وخارجها: ولتحقيق ذلك لابد من تجسيد ذلك في نمط العلاقات بعيدة الأمد مع جميع الأطراف التي تتعامل معها الشركة، تحسين مناخ المشاركة، الشفافية، أنماط العمل الجماعي والتمكين الإداري، وغير ذلك مما يضفي على هذه العلاقات الأهمية وجدية الالتزام بمصالح أطرافها المختلفة.

رابعا: تبني مؤشرات الإنذار المبكر عن التغيرات في قيمة اللاملموسات: وهذا يتطلب أن تكون لدى الشركة مؤشرات علاقات العاملين، علاقات المجهزين، علاقات الزبائن.. الخ. والتقييم الدوري لها.

2-8- من أجل إدارة فعالة للاملموسات الشركة

أن اللاملموسات هي أقرب إلى المعرفة حيث أن عناصرها الأساسية هي نتائج العمل المعرفي. أن العلاقات مع الزبائن هي معرفة في جوهرها كما أن العلاقات مع المجهزين هي معرفة قائمة على خبرة المنفعة المتبادلة بين الطرفين: الشركة والمجهز. وهذا ما يمكن قوله في براءة الإختراع التي هي في جانب أساسي منه معرفة جديدة بطريقة تأدية المنتج أو الخدمة بشكل أفضل مقارنة بالسابق أو بالمنافسين أو بكليهما معا.

ومع أن المعرفة قد تبدو بمثابة ضمانة ضد الفشل على إعتبار أن الفرق بين القرار الرشيد وغير الرشيد في جوهره هو فرق في المعلومات أو المعرفة. ومع ذلك فإن لإدارة اللاملمسوات القائمة على المعرفة نجاحاتها كما لها إخفاقاتها، وهذا لا يعود فقط إلى أن هناك إدارة فعالة وكفوءة تمثل عاملا مرجحا من أجل النجاح، وإدارة غير فعالة أو كفوءة تمثل عاملا مرجحا من أجل الإخفاق، بل ولأن إدارة اللاملموسات القائمة على المعرفة لازالت تسعى إلى إرساء مفاهيمها وممارساتها الأفضل لتحسين أدائها وزيادة رافعة المعرفة ونتائجها.

هذا بالإضافة إلى حقيقة أنه ليس هناك نظام إداري غير قابل للفشل (Infallible) أو مؤكد النجاح. وهذا ما يظهر جليا في إدارة المعرفة التي تتعرض لحالات الإخفاق الكثيرة وتقدر حالات الإخفاق ما بين (50 – 70 ٪) من مشروعات إدارة المعرفة. وهذا يعود إلى أسباب أهمها (Turban et al,2002,p417):

أ- إن إدارة المعرفة تعول كثيرا على التكنولوجيا دون أن تهتم بشكل عميق إن كان النظام المقترح لإدارة معرفة الشركة ملائم لحاجاتها وأهدافها.

ب- نقص الإلتزام بإدارة المعرفة وبشكل خاص من قبل الإدارة العليا.

ج- عدم تقديم حوافز للأفراد المستخدمين في إدارة المعرفة.

أن إدارة اللاملموسات كما طرحناها تتطلب رؤية جديدة وطموحة للشركة من أجل تبني وتطوير خبرات ومعارف ومهارات هذه الإدارة الجديدة التي أسميناها: إدارة اللاملموسات. ومن أجل ان تكون هذه الإدارة فعالة وتساهم في داخل الشركة بنفس القدرة التي تساهم في القيمة السوقية للشركة خارجها، لا بد من القيام بما يأتي:

أولا: الحاجة إلى رؤية القيادة القائمة على الإعتراف والعمل على تطوير لاملموسات الشركة. أن لاملموسات الشركة في الإقتصاد القائم على المعرفة والمعرفة الإلكترونية لم تعد مسألة تشغيلية أو عرضية يمكن أن تترك للظروف والمعاجلات الآنية وعلى المستوى التشغيل الأدنى، وإنما هي مسألة أستراتيجية لا بد من أن تكون جزء من أستراتيجية الشركة ورؤية القيادة فيها.

ثانيا: تطوير هيكلة لاملموسات الشركة: أن تحديد هذه الهيكلة بوضوح هو الإجابة على السؤال: ما هي ملموسات الشركة ذات القيمة. أن اللاملموسات الأساسية للشركة يحب ان تظل بمثابة " أبقار مقدسة " تصول وتجول عند تحديد مكوناتها ومحركات القيمة فيها وما هي قيمتها الحقيقية. لهذا لا بد من العمل على مطلب ملح هو: تحديد هيكل لاملموسات الشركة وترتيبها حسب أهميتها وقيمتها.

ثالثا: إيجاد وحدة تنظيمية تكون مسؤولة عن جميع المهام تحديد وحماية وإستخدام لاملمسوات الشركة في مجالاتها الحالية والجديدة. وأن تتمتع هذه الوحدة بحس اللاملموسات القائم على المجموعة الذهنية (Mind Set) تمكنها من التعامل مع هذه الموارد بطريقة تتجاوز الأفكار والمفاهيم التقليدية.

رابعـا: تطـوير قواعـد محاسـبية داخليـة للاملمسـوات الشركـة: وهـذه القواعـد يمكـن ان تكـون للإستخدام الداخلي للشركة وتوفر أساسا للقياس والتقييم مـن الـتمكن مـن إدارة لاملموسـات الشركة. ولا بد من القول أن عـدم كفايـة القواعـد المبـادئ المحاسـبية الحاليـة لتغطيـة جميـع لاملموسات الشركة لا يمثل عائقا أمام مبادرات الشركة لتحسين إدارتها لهـذه المـوارد وحمايتهـا بطريقة جديدة وخاصة بها.

***** ماذا يعمل مديرو اللاملموسات*****

في الشركـات الحديثـة ليسـت المـوارد الماليـة فقـط جوهريـة وإنمـا ايضـا المـوارد البشرية من أجل النجـاح. الأفـراد الـذين يسـمون مـديرو اللاملموسـات هـم في الغالـب مسؤولون عن إدارة وضمان الإستخدام الفعال للاملموسـات الشركـة (الـبراءآت والعلامـة التجارية ورأس المال البشري والعلاقات) التي تمتلكها الشركـة. في بعـض الشركـات هـؤلاء الأفراد يأخذون مواقع ضمن التنفيذيين الأقدم (Senior Es) ووظيفة مدير للاملموسات الرئيس (Chief Intangibles Officer). ومسؤوليات هؤلاء المديرين الأساسية هي:

1- توضيح جهود إدارة اللاملموسات في الشركة للاقسام والأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة من أعضاء مجلس الإدارة إلى العاملين في الأدنى.

2- ضمان تمويل المشروعات الجديدة المتعلقة بتطوير وإستخدام لاملموسات الشركة .

3- ضمان تكامل سياسة تطوير وإستخدام لاملموسات الشركة مع استراتيجية الشركة.

4- تطوير محفظة اللاملموسات الفعالة في الشركة التي وتحقق ميزة تنافسية للشركة تعظم القيمة السوقية لها.

5- التقييم الدوري للاملموسات الشركة وفق معايير مختارة وإجراء المعايرة التنافسية للاملموسات الشركة مع أفضل المنافسين والحد من الفجوة التنافسية معها.

خامسا: التقييم الدوري لقيمة وعوائد لاملموسـات الشركـة: وهـذا مـا يمكـن ان يـتم عـلى اسـاس المقارنة التأريخية (المقارنة بين الفترات) والمعايرة الداخلية (بين الأقسام التي تتمتع بقـدر مـن لاملموسات الشركة) والتنافسية (التقييم الدوري بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين على المستوى الإجمالي للاملموسات أو على مستوى كل مكون من مكوناتها).

سادسا: تأهيل وتطوير الافراد مديري ومهنيي اللاملموسات: وهؤلاء هم رأس المال الأكثر أهمية في قطاع اللاملموسات وثروتها المتجددة. وإن أهم وظيفة لمديري اللاملوسات هـو توظيـف هـذه الموارد الثمينة وإستخدامها في المجالات الجديدة والتي تحقق التوليفة الجديدة في إسـتخدامها وتحقيق رافعتها وفق المداخل الثلاثة التي تم عرضها. أما مهنيو اللاملموسـات فـإن وظـائفهم الأساسية تتمثل قياس وتقيـيم وإدارة لاملموسـات الشركـة وإيجـاد المعـايير الأساسـية للتقيـيم والمعايرة الداخلية والتنافسية. أن تطور الدراسات والبحوث وتعدد مشروعـات قيـاس وتقيـيم وتسجيل اللاملموسات يمكن أن يقدم اليوم خبرة واسـعة ويـوفر فرصـة كبـيرة للشركـة لإعـداد وتطوير ملاكاتها المهنية والمتخصصة في هذا المجال. لهذا لا بد ان يكون للشركة برنـامج متعـدد المراحل لإعداد ملاكها الخاص في مجال إدارة والوظائف المهنية للاملموسات.

سابعا: تحديد مخاطر لاملموسات الشركة ولاحد منها: أن الشركـة التـي تعمـل في مجـال الخدمـة الفنية المتخصصة قد تواجه خطر التقادم وضعف الرافعة في إستخدامها مقارنـة بالمنافسـين أو حتى بالشركات المعاملة في المجالات الأخرى، أما التي تعمل في مجال الإبتكار فأنـه قـد تواجـه خطر السبق من المنافسين أو خطـر الفشـل وعـدم التوصـل إلى المنـتج الجديـد او الخدمـة او التكنولوجيا الجديدة. ومن المؤكد أن تحديد هذه المخاطر بدقة هو البداية من أجـل تخفيـف هذه المخاطر وتحسين إدارتها وإستخدامها في مجالات عمل الشركة المختلفة.

ثامنا: تبني خطة لتسويق وتوظيف لاملوسات الشركـة في المجـالات الحاليـة والجديـدة: حيـث أن لاملموسات الشركـة مثـل مـوارد الشركـة قابلـة للإسـتخدام في المجـالات الحاليـة وفي المجـالات الأخرى التي لم تدخلها حتـى الآن. لهـذا فـإن عـلى إدارة اللاملموسـات البحـث بإسـتمرار عـن المجالات الجديدة لايت تمثل تعظيم لرافعتها. أن تسويق لاملموسات الشركـة يمكـن أن يأخـذ أشكالا عديدة منها تحقيق الإبتكار لرافعته من خـلال تطبيقاتـه في مجـالات أخـرى والجامعـة تحقق ذلك من خلال إستخدام ملاكاتها العملية في أنشطة علمية أخرى (انظر الشكل).

تاسعا: تبني مشروع تطـوير لاملمسـوات الشركـة المسـتقبلية: أن لاملموسـات الشركة كليا او جزئيا شأنها شأن أصول وموراد الشركة الأخرى، قابلة للتقادم (إنتهـاء فـترة الحمايـة القانونيـة للـبراءة) والإنـدثار (إنتهـاء فـترة الإمتيـاز

أو الترخيص) كما أنها قابلة للتضرر (كما في السمعة) أو التسرب (كما في الفضائح أو تسرب بعض الأفراد المهمين) أو حتى دخول منافسين بقدرات ملموسة ولاملموسة جديدة..إلخ. كل هذا يتطلب أن تكون للشركة ليس فقط وسائل الحماية للاملموسات الشركة الحالية وإنما أن تكون لديها الخطط من أجل تحديدها وإيجاد أشكال جديدة للاملموساتها.

عاشرا: تعزيز قيم وأخلاقيات الشركة: أن سمعة الشركة ولاء العاملين والزبائن يتأثر بشكل كبير بأخلاقيات الشركة والسلوكيات لا إيجابية التي تدعمها. أن الفضائح الأخلاقية لا تؤدي فقط إلى تدهور قيمة الشركة في السوق وإنما ما أهم من ذلك هو أن السفينة التي تأخذ بالغرق يسعى الكثيرون إلى الهرب منها، لهذا فإن كل فضيحة أخلاقية لها مكافئ مقابل من تدهور المعنويات وتسرب العاملين المؤهلين وبالمحصلة تراجع كبير في قيمة لاملموساتها.

المصادر

1. بيردسلي، تي. (1997): بيانات حيوية، مجلة العلوم. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، العدد 1، كانون الثاني.
2. ستيورات، توماس (2004): ثـروة المعرفـة: رأس المـال الفكـري ومؤسسـة القـرن الحـادي والعشريـن، الـدار الدولية، القاهرة.
3. فورستر، توم (1989): مجتمع التقنية العالية، ترجمة د.محمد كامل عبد العزيز، دار الكتب الأردني، عمان.
4. نجم، نجم عبود (2008): إدارة المعرفة، دار الوراق، الطبعة الثانية، عمان.
5. Fulmer, R.M and Bleak, J.L. (2008): The Leadership Advantage, AMACOM, New York.
6. Allee, V. (2002): A Value Network Approach for Modeling and Measuring Intangibles, Available at: (www.alleetoolkit.com).
7. Blattberg, R.C.et al.(2001): Customer Equity, Harvard Business School Press, Boston.
8. Carson D. and Jennings, B. (2006): Valuing Intangible Assets, Deloitte, Available at:(www.deloitte.com\ie).
9. Czerniawska (2007): The Trusted Firm, John Wiley & Sons, New York.
10. Geilser, G. E. (2008): Knowledge and Knowledge Systems, IGI Publishing, Hershey.
11. Grant, J. (2006): The Brand Innovation Manifesto, John Wiley and Sons, Ltd, Chichester.
12. Kotler, P. et al.(1999):Marketing For Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New Jersey.
13. Luthans, F. (2002): Organizational Behavior، McGraw _ Hill / Irwin، Boston, and S.L.Mcshane and M.A.V.Glinow (2000): Organizational Behavior, Irwin/McGraw-Hill, New York.
14. McElroy, M. W. (2003): The New Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Amsterdam.
15. Murray, A. (2002): About Accounting for Intellectual Property, see: (http://econ161.berkeley.edu).
16. Owen, H. (2000): The Power of Spirit, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco.
17. Reichheld F.F. and Sasser W.E. (1990): Zero Defections: Quality Come To Services,HBR, Vol(68), No.(5), Sep-Oct,pp105-110.
18. Robert R.C and W.J.Wood (2007): Intellectual Virtues, Clarendon Press, Oxford.
19. Robinete, S. et al.(2001): Emotion Marketing, McGraw- Hill, New York.
20. Sargeant, A.& Douglas C.West(2001): Direct and Interactive Marketing, Oxford University Press,N.Y.
21. Simons,R. and Davila, A. (1998): How High Is Your Retune On Management, HBR, Vol(76), No.(1), Jan-Feb, pp70-80.
22. Skyrme, D.J. (2001): Capitalizing on Knowledge, Butter Worth, Oxford.
23. Turban, E. et al. (2002): Management Information Systems, John Wiley & Sons, New York.
24. Zagzebski L. (1996): Virtues of the Mind, Cambridge University Press, Cambridge.
25. Zemek, R. and T.T.Connellan (2001): e-service, Amacom, New York.

الفصل الثالث

رأس المال الفكري

3-1 المدخل

3-2 مفهوم رأس لمال الفكري

3-3 قيمة الشركة ومكونات رأس المال الفكري

3-4 راس المال المالي

3-5 رأس المال الهيكلي

3-6 رأس المال البشري

أولا: أهمية رأس المال البشري

ثانيا: مقارنة بين رأس المال البشري والهيكلي

ثالثا: خصائص رأس المال البشري

رابعا: عامل رأس المال الفكري

خامسا: حول رسملة الأفراد

سادسا: مشكلة مغادرة الأفراد للشركة

سابعا: مسؤوليات الشركة حيال رأس مالها البشري

3-7 رأس المال الزبوني (Customer Capital)

أولا: إدارة علاقات الزبون

ثانيا: الزبائن ذوو الولاء

ثالثا: إدارة علاقات الزبون وإنشاء القيمة

رابعا: قيمة الزبون مدى الحياة

3-8 مشكلة القياس لرأس المال الفكري

* المصادر

3-1- المدخل

لقد كان العصر الصناعي هو عصر اكتشاف قوة وأهمية رأس المال ونموذجه الآلة. وقد استكمل رأس المال المادي القائم على الآلة سيطرته خلال فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية التي يؤرخ لها بصدور كتاب (ثروة الأمم) لآدم سمث (A. Smith) وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا. ومع ثورة الحاسوب وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات (IT) وتعاظم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الإبتكار وتوليد المعرفة الجديدة، فإن اكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الإهتمام والحديث عنه على نطاق متصاعد هو رأس المال الفكري(Intellectual Capital). وإذا كان رأس المال الصناعي يتسم بأنه مادي وملموس مما يجعل سهل التحديد والقياس والتقييم، فإن رأس المال الفكري يتسم بأنه أثيري غير ملموس مما يجعله صعب القياس والتقييم. لهذا تأخر التعامل معه على أنه رأس مال حقيقي لعقود طويلة بإستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها وهي تدر موارد مادية واضحة ومحددة كما هو الحال في وبراءة الإختراع وحق المؤلف و شهرة المحل (العلامة التجارية). ولكن مع تزايد أهمية اللاملموسات وبشكل خاص أصول المعرفة أو رأس المال الفكري ودورها في تعظيم أصول الشركة الكلية وإنعكاس ذلك على قيمتها السوقية، لم يعد بالإمكان إلا الإعتراف بالقمة الحقيقية لهذه الأصول في الشركة. خاصة أن الكثير من الشركات وخاصة الشركات الإستشارية والمهنية المتخصصة والشركات الرقمية ليس لها من رأس مال مادي كبير وإنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية بشكل أساسي.

والواقع الذي يبدو جليا في الوقت الحاضر وخاصة في الدول المتقدمة هو إن الثروة والقيمة والتطور في المجتمعات والإقتصاديات المتقدمة أصبح يعتمد على رأس المال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة. مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، من استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية, ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (بالنسبة للمعرفة والأفكار). وكل هذا يعني أن الإقتصاديات والمجتمعات أخذت تنتقل وتتحول من اقتصاديات ومجتمعات قائمة على الصناعة ورأس المال المادي إلى أخرى قائمة على المعرفة ورأس المال الفكري.

ولا بد من الوقوف عند التسمية قبل مناقشة مفهوم ومكونات راس المـال الفكـري، لنقـول أن الأوربيين أكثر ميلا إلى إستخدام تسمية رأس المال الفكـري (IC) في إدبيـاتهم ووثـائق وتوجيهـات الإتحاد الاوربي وأنهم يتحدثون عـن اللاملموسـات بقـدر أقـل عنـدما يتعلـق بالأصـول والمفـاهيم المحاسبية التي تحد من قدرة تعامل الشركات مع اللاملموسات. ويكفي أن نشير إلى أن أول مدير لرأس المال الفكري في العالم كان في شركة التأمين السويدية سكانديا (Skandia) عام (1991) وأول تقرير داخلي لرأس المال الفكري صدر عام (1993) وأول تقرير خارجي لرأس المال الفكـري صـدر للجمهور في هذه الشركة أيضا عام (1995) (Edvinsson,2002.pp13-5). في حـين أن الامـريكيين يميلون لإستخدام مصطلح اللاملموسات، وهذا ما نجده في المؤتمرات الثلاثة التي عقدت في جامعة نيويورك بين (1998-2000) كانت كلها تركز على اللاملموسات والإستثمارت اللاملموسة (www.ll-a.fr/intangibles). كما نجد ذلك في مشروع معهد بروكنـز (Brookings) الـذي أصـدره بـاروش ليف (B.Lev) تحت عنوان "اللاملموسات: الإدارة، القياس، والتقرير" عام (2001).

ويمكن أن نضيف فرقا آخـر مرتبطـا برؤيـة هـذا الكتـاب هـو إن اللاملموسـات هـي مصـطلح محاسبي ذي توجه مرتبط بالميزانية، في حـين يسـتخدم رأس المـال الفكـري أكـثر في نطـاق المـوارد البشرية (Sanchez et al., 2000, p318). والواقع أن رأس المال الفكري هو أقرب للإدارة في حـين أن اللاملموسات هي أقرب للمحاسبة وإن كان ما يطرحه الكتاب في إدارة اللاملموسات هو رؤيـة إدارية أشمل من المفهوم المحاسبي في التعامل مع اللاملموسات.

3-2- مفهوم رأس المال الفكري

لا شك في أن ثقافة الأعمال التقليدية هي التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصـل بإتجاه الإقتصاد القائم على المعرفة والأصول الفكرية. وهذا ما يجعل مـن الضروري فهـم الفـروق الأساسية بين الأصول المادية ورأس المال المادي وأصول المعرفة ورأس المال الفكري. والجـدول رقـم (3-1) يقدم مقارنة بـين رأس المـال المـادي ورأس المـال الفكـري حيـث تتعـاظم مزايـا رأس المـال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في رأس المال المادي، وأن الفرد هـو النمـوذج المعبر والأهم عن راس المال الفكري في مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي.

الجدول رقم (3-1): الفروق بين رأس المال المادي والفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	- مادي - ملموس ومنظور	- أثيري - غير ملموس وغير منظور
الموقع	- داخل الشركة	- في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	- الآلة	- الفرد
العوائد	- متناقصة	- متزايدة
نمط الثورة	- في الموارد	- في الانتباه والتركيز
الأفراد	- العمال اليدويون	- عمال ومهنيو المعرفي

القيمة	- قيمة استعمال وقيمة تبادل	- قيمة تبادل عند الإستعمال
القوة والضعف	- دورة تقادم (ضعف)	- دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)
الأهمية في الوقت الحاضر	- تناقص الأهمية	- تزايد الأهمية

أن هذه المقارنة تكشف حقيقة اساسية أن عوامل إنشاء القيمة والثروة والميزة التنافسية تتأتى من اللاملموسات أو راس المال الفكري او المعنويات واللاماديات بشكل اساسي، ومع ذلك لا زالت الشركة تعيش مغالطتها المادية (انظر الإطار 1).

ولا بد من التأكيد على أن التطور نحو ثروة الشركات (وكذلك الأمم) اللاملموسة أو ثروة رأس المال الفكري لم يكن حالة مفاجأة وإنما جاء بعد تطورات كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:

أولا: إنتقال قاعدة الثروة من الأرض في الحقبة الزراعية (رأس المال الطبيعي) إلى الآلة في الحقبة الصناعية (رأس المال المادي) إلى المعرفة والأفكار في الحقبة الحالية (رأس المال الفكري). أن التطور نحو رأس المال الفكري كان نتاج عقود من المساهمات الفردية والجماعية (انظر الجدول 3-2 الذي يمثل مراحل ومحطات في التطور نحو رأس المال الفكري).

الإطار (1): المغالطة المادية

أن المغالطة المادية (Physical Fallacy) هي في جانب أساسي منها تراث الحقبة الصناعية وفي جانب آخر هي مخاوف الملكية وكيفية حمايتها بإبقاء أموال الشركة داخل الشركة وفي ماديات يمكن التأكد من انها لا زالت داخل الشركة.

أن الاقتصاديين فسّروا المغالطة المادية بالاعتقاد بأن الثروة تبقى في الأشياء الملموسة (Tangible Things) مثل الذهب، الأرض، المواد الأولية وغيرها، وهذا يظهر أننا لا زلنا لم نفهم المبدأ الاقتصادي الأساسي وبأننا نفكر أن محتوى المادة أهم من العقل في حين أن المتوقع هو العكس. إن تايوان وهونج كونج وسنغافورة ليس لديها موارد طبيعية ولكنها جميعا ذات مستوى معيشة أعلى من روسيا وأندونيسيا وكلاهما دولتان غنيتان بالموارد الطبيعية.

إن المغالطة المادية تفسر لماذا أندريد كارنيجي (A. Carnegie) أشار وبثقة كاملة إلى ذلك بالقول " أنت يمكنك أن تسلبنا مصانعنا، تجارتنا، طرق مواصلاتنا، ونقودنا، ولكن إترك لنا تنظيمنا فقط وفي أربع سنوات سنعيدها بأنفسنا " إنه يشير إلى الثروة المتبقية ليس في الملموسات وإنما في رأس المال الفكري.

الجدول (3-2): التطور نحو رأس المال الفكري

السنة	الباحثون	المساهمة
1987	كارل-اريك سيفيبي K.E.Sveiby	- كتاب " شركة الدراية الفنية The know how company "
	ديبرا أميدون D.Amidon	- "إدارة أصول المعرفة للقرن الواحد والعشرين"
	جونسون وكابلان Johnson& kaplan	- كتاب وثاقة الصلة: إرتقاء وتدهور المحاسبة الادارية"
1989	جارلس هاندي C.Handy	- كتاب "عصر المغالطة"
	كارل – ايريك سيفيبي K.E.Sveiby	- "الميزانية غير المنظورة"

السنة	الباحثون	المساهمة
1990	بيتر دراكر P.Dracker	- دراسة "الحقائق الجديدة في الحكومة والسياسات"
	جارلس سافاج C.Savage	- إدارة الجيل الخامس: الفريق الديناميكي، وشبكات المعرفة الافتراضية والريادية
	بيتر سنج P.Senge	- صدور كتاب "المبدا الخامس"
1991	ليفي ايفنسون L.Advinsson	- يعين في شركة سكانديا كأول مدير لرأس المال الفكري في العالم.
	جيمس براين كوين J.B.Quinn	- إصدار كتاب "المشروع الذكي"
	ديبرا اميدون D.Amidon	- "جذور الشركة القائمة على المعرفة"
	تايشي ساكايا T.Sakaiya	- كتاب "ثورة قيمة المعرفة"
	ابكاجيرو نوناكا I.Nonaka	- دراسة "الشركات الخلاقة للمعرفة" في مجلة هارفرد للأعمال
	توم ستيوارت T.Stewart	- دراسة القوة الدماغية "Brain Power" في مجلة فورتشن
1992	جسيكن لبناك J.Lipnack	- "عصر التشبيك"
	ميج وايتلي M.Wheatly	- "القيادة والعلم الجديد"
	كابلان ونورتون Kaplan and Norton	- إطلاق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن (Balanced Score Card) في مجلة هارفرد للأعمال.
1993	سكانديا وليفي ادفينسون Skandia & L.Edvinsson	- إصدار أول تقرير داخلي حول رأس المال الفكري
1994	توماس ستيورات T.Stewart	- دراسة عن رأس المال الفكري: قصة الغلاف في مجلة فورتشن
	مجموعة ميل فالي Mill Valley Group	- اللقاء الأول حول تشبيك رأس المال الفكري
	هيربرت اس تي اونج H.St Onge	- يطلق مفهوم رأس المال الفكري ورأس مال الزبون
1995	سكانديا Skandia	- تقدم اول تقرير للجمهور عن رأس المال الفكري
1996	سكانديا Skandia	- تنشئ مركز المستقبل كمختبر لرأس المال الفكري مع ليفي إدفنسون كقائد للمعرفة.
	باروش ليف B.Lev	- ينشئ مركز بحوث اللاملوسات في جامعة نيويورك
	كارولين ستينفيلت وآخرون C.Stenfel et al.	- تصدر أول تقرير عن رأس المال للأمم (IC of Nations)
1997	كتاب عديدون	- صدور كتب عديدة منها كتاب توماس ستيورات "الثروة الجديدة للمنظمات"
	قنات بي بي سي BBC	- تنتج فيلما وثائقيا عن رأس المال الفكري بعنوان "الثروة المتجددة للمنظمات"
	نيك بوتيس N.Bontis	- يقدّم أول رسالة دكتوراة في العالم عن رأس المال الفكري
	معهد الادارة التجارية في لندن ICM	- إطلاق حقوق الملكية الفكرية في كاليفورنيا من قبل سوليفان وادفينسون وبيراش.
1998	نيك بونتس وجامعة ماكماستر N.Bontis & McMaster Univ.	- تنظيم أول مؤتمر أكاديمي كبير في كندا حول رأس المال الفكري
	باروش ليف B.Lev	- تنظيم أول مؤتمر حول محاسبة رأس المال الفكري

السنة	الباحثون	المساهمة
	الاوراق الماليـة والبورصـة الامريكيـة (Us SEC)	- المبادرة بإجراء بحث عن الاصول اللاملموسـة في معهـد بـوكنز في واشنطن
	مؤسسة براين ترست Brain Trust F.	- تمنح ليف إدفينسون جائزة العـام بوصـفه الرائـد في مجـال رأس المال الفكري
1999	الاتحاد الأوربي (EU)	- إطــلاق مشروع قيــاس رأس المــال الفكــري في مشروع ميرتــوم (Meritum) ومشروع (NlMcube).
2000	كليــــة هــــنلي لــــلإدارة Henley Management collage	- إنشاء منتدى ادارة المعرفة.
	مجلة رأس المال الفكري Journal of IC	- إصدار المجلة في لندن، مجلة فصلية صدر منها (38) اصدار حتى منتصف عام (2009)
	الحكومة الدنماركية	- إصدار أول توجيهات حول محاسبة رأس المال الفكري
	سكانديا Skandia	- مبادرة رؤية رأس المال الفكري ومجموعة رأس المال الفكري
	دان تابيسكوت D.Tapscott	- دراسة عن "رأس المال الرقمي" في مجلة هارفرد للأعمال
2001	جامعة لاند Land University	- إنشاء أول شهادة مهنية عن رأس المال الفكري في السويد
	مجموعة عليا للإتحاد الاوربي EU's High Level Group	- نشر اول تقرير رئيسي عن اللاملموسات
	جان مورتيسين J.Mourtisen	- إصدار كتاب "رأس المـال الفكـري والشركـة المقتـدرة" عـن كليـة اعمال كوبنهاجن
	معهد بوكنز Brookings institute	- إصدار تقرير الثروة غير المرئية"
	باروش ليف B. Lev	- إصدار كتاب "ادارة اللاملموسات: الإدارة، القياس، والتقرير"
	الاوسيد (OECD)	- إصـدار تقريـر "لوحـة التقيـيم 2001: نحـو اقتصـاد قـائم عـلى المعرفة"
2003	أحمد بونفور A.Bounfour	- إصدار كتاب "ادارة اللاملموسات"
	مالهورتا ومجموعة الخبراء Molharta and Group of Experts ((UN	- إصدار دراسة "قياس أصـول المعرفـة للأمـم: أنظمـة المعرفـة مـن أجل التنمية"
2004	كلية اعمال كاس Cass Business School	- تنظيم قمة اللاملموسات الاوربية
2005	كين ستاندفيلد K.Standfield	اصدار كتاب "معايير المالية للاملموسات"
2007	كي: جازدار K.Gazdar	اصدار كتاب " تقرير اللاماليات "

- للفترة حتى 2001، انظر:

L.Edvinson (2002): Corporate Longitude, Financial Time/ Prentice Hall,Londonpp13-5.

- الفترة (2003-2007) من إعداد المؤلف.

ثانيا: الإنتقال من نمط المزارعين الفرديين في المزارع الفرديـة المنـتشرة إلى نمـط العمال ذوي الياقات الزرقـاء الـذين يعملـون في المصـانع وإلى العـمال ذوي الياقـات البيضـاء مـن المـوظفين والإداريـين في أعـمال وظيفيـة مكملـة أو

مساعدة للعمل الإنتاجي، وصولا إلى العمال ذوي الياقات الذهبية العاملين في مجال العمل المعرفي والفكري.

ثالثا: الإنتقال من العمل الماضي إلى العمل المستقبلي: حيث ان التطور ذي الحركة البطيئة الذي كان يتم في السابق يشير إلى أن تكرار العمل هو جوهر العمل وإن الروتينيات التنظيمية هي سر الكفاءة وكلاهما يرتبط بالماضي ويقفان في الغالب حائلا وعقبة أمام التطور الذي يفترض ان يحمله المستقبل. ولكن مع العمل المعرفي فإن كل هذا قد تغير لأن العمل المعرفي يستهدف الإتيان بالفكرة الجديدة القابلة للتحول إلى تكنولوجيا، منتجات، خدمات جديدة. وهذه الجدة التي يأتي بها العمل المعرفي ترتبط بالمستقبل وتمثل هجرا فعالا للماضي وقديمه.

رابعا: الإنتقال من الثروة المحدودة إلى الثروة المعرفية غير المحدودة: فلأن المعرفة لا تستهلك وإن المعرفة (وهذا ما ينطبق على أغلب الأصول اللاملوسة) يمكن أن تستخدم من أي عدد من الأفراد دون أن يؤدي ذلك إلى الحد من فرص أي منهم على التمتع بها جراء إستخدامها من الآخر كما يحصل مع السلع، حيث إستخدامها من أي طرف يعني حرمان جميع الاطراف منها.

وفي إقتصاد المعرفة حيث المعرفة هي مادة التبادل (Object of Exchange) والشركات القائمة على المعرفة تنشئ القيمة عن طريق المعرفة وتحويلها إلى أشكال أكثر فائدة، فإن رأس المال الفكري يصبح هو الثروة الحقيقية للشركات والمصدر الجديد للميزة التنافسية. ويجب التمييز في هذا المجال بين رأس المال الفكري الذي يمثل معرفة الشركة بصيغة الرصيد (Stock) وهو القيمة المكونة أو المحسوبة في نهاية الفترة، عن معرفة الشركة كتدفق (Flow) وهو ما يتمثل في العمل المعرفي الذي ينتج رأس المال ويحقق التراكم فيه. فما هو رأس المال الفكري؟ وما هي عناصره الأساسية ؟.

أن رأس المال الفكري قد يستخدم بتسميات عديدة كما هو الحال في رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس. وفي هذه التسميات فإنه يعبر عما يقابل رأس المال المادي وبنفس الطريقة فأن الأصول الفكرية تقابل الأصول المادية في الشركة.

ويعرفساليفان (P.Sullivan) رأس المال الفكري (Intellectual Capital) بأنه المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب أكثر من الملكية الفكرية (Cited in Skyrme,2001,p161). ومثل هذا التعريف واسع وغير محدد مما يجعله محدود

الأهمية في الفهم وفي التعامل مع رأس المال الفكري. كما أن منظمة الأوسيد (OECD) تعرف رأس المال الفكري بأنه القيمة الإقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي: رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري (Malharta,2003,p3). ولتوضيح ذلك نشير إلى ما يأتي:

القيمة السوقية للشركة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري

رأس المال المالي = رأس المال المادي + رأس المال النقدي

رأس المال الفكري= رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي + رأس المال الزبوني

وفي ظل الإنترنت فإن رأس المال الفكري يتحول إلى رأس المال الرقمي (Digital Capital) الذي يستخدم القدرة الشبكية والإنترنت في إنشاء الثروة بطرق جديدة (Tapscott et al,2000,p26).

وفي نفس هذا السياق عرّف توماس ستيوارت (T. Stewart) رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان: رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات، بأنه: المادة - المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الإستخدام لتنشئ الثروة. وقد صنف ستيوارت رأس المال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني (ستيوارت، 2004، ص33). وهذا التحديد يعتبر مهما نظرا لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري. ومع أن الكثير من المختصين قدموا مكونات أخرى إلا أنها لم تخرج عن هذه المكونات الثلاثة المهمة لرأس المال الفكري، رغم أن البعض بدأ يتحدث عن أنواع جديدة من رأس المال مثل هو رأس المال الإجتماعي ورأس المال النفسي وراس المال اللاملموس (انظر الإطار 2).

إن عصر إقتصاد وإدارة المعرفة طرح مفهوم رأس المال الفكري بشكل لم يسبق له مثيل، ولكي يأخذ هذا الطرح أبعاده العملية والتطبيقية لا بد من التعبير عنه بطريقة قابلة للتحديد والقياس. ويمكن أن نشير في هذا الصدد إلى أن هناك رؤيتين في التعامل مع رأس المال الفكري هما:

الإطار (2): البحث عن أنواع من رأس المال

إن صح القول أن الاعمال هي المحرك الحيوي الفعال للتطور في الوقت الحاضر، فإن الاعمال هي بحق تمثل البحث الدؤوب عن الإمكانات الجديدة كمصادر جديدة للربح الذي لا يتوقف عند حد. إن لأعمال لم تكتشف فكرة رأس المال ولكنها إكتشفت الأدوار الجديدة لمختلف المفاهيم بما في ذلك مفهوم رأس المال. أن رأس المال يتغير في أشكاله (السلعي والنقدي والآن المعرفي) وفي محتواه. وهذا ما يمكن تفسيره في ان كارل ماركس تحدث في رأس المال عن تحول النقود إلى رأس المال الذي هو قرين إستخدام النقود، وإن كل مجموعة تأتي من النقود إلى السوق تتحول بطريقة ما إلى رأس مال. وإن الفرق بين النقود ورأس المال ليس إلا كفارق من شكلي التداول[1]. ومع تصاعد دور المعرفة قدّم بيتر دراكر (P.Drucker) مساهمته حول عمال المعرفة في البداية بوصفه يمتكلون وسيلة من وسائل الإنتاج هي المعرفة، ليسمي هولاء العمال فيما بعد بالرأسمالين الجدد[2].

والواقع أن الإقتصاد القائم على المعرفة قد وسّع مفهوم رأس المال للإنتقال من أشكاله التقليدية (السلع

(1) كارل ماكس(1947): راس المال، ترجمة راشد البراوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، صص106-7.

(2) بيتر دراكر (1994): الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة ص276.

والنقود) إلى الأشكال الجديدة (رأس المال المعرفي أو الفكري). فكما الإستثمار في آلة جديدة يزيد من قدرة الشركة على الإنتاج، كذلك الإستثمار في تدريب العاملين (رأس المال البشري) يزيد من قدرتها على الإنتاج وجودته.

أولا: رؤية الأصول الفكرية: وهذه رؤية شاملة وواسعة لكل الأصول الفكرية التي تتوزع في كل أقسام ووحدات وأنحاء وأفراد الشركة. فهي تغطي المعرفة بأنواعها الصريحة والضمنية وجعلها هي المكافئ لرأس المال الفكري للشركة. أي أن رأس المال الفكري يتمثل برأس المال الصريح والضمني. الصريح هو كل المعرفة الصريحة التي يتم إستخدامها والتعبير عنها بشكل كمي ورسمي كما في الوثائق، قواعد البيانات، البرمجيات، والروتينيات التنظيمية وقواعد العمل. في حين أن رأس المال الضمني يتمثل في المعرفة الضمنية الذاتية وغير الرسمية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ويتم التوصل إليها بالاستعلام والحوار والإستيطان المعرفي.

ثانيا: رؤية رأس المال غير الملموس: التي تهتم كثيرا بالأصول الفكرية للشركة وأهمية تحويلها من أصول غير الملموسة (غير محسوبة وغير مقاسة) إلى رأس المال الفكري غير الملموس القابل للتحديد والقياس. وبالتالي تجنب مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول الفكرية والنقص في مقاييس احتسابها. وإن لويل بريان وآخرون (.Bryan et al) يؤكدون الحاجة إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس المال غير الملموس (Bryan et al.,1999,p179). حيث أن إدارة المعرفة معنية بتحويل أربعة مكونات أساسية للأصول غير الملموسة إلى أربعة مكونات لرأس المال غير الملموس قابلة للتحديد والقياس والتقييم. والواقع أن هذه الرؤية تحاول أن تتجنب الكثير من الإعتراضات التي تثار من المديرين والمحللين الماليين على التوسع في احتساب الأصول الفكرية غير الملموسة من خلال تحويلها إلى مكونات قابلة للتحديد والتحول إلى مؤشرات أكثر قابلية للإستخدام من الناحية العملية.

وتظل هناك مسألة لابد من تنويه عنها وهي عند الفشل في الاعمال المرتبطة براس المال الفكري فإن الموارد كلها قد تذهب ولا يبقى منها شيئا وربما تكون علنا أعباء يجب دفعها فيما يمكن تسميته برأس المال الفكري السالب (Negative IC). وهذا ما نجده مثلا عند فشل منتج الشركة الذي أنفقت عليه الكثير من الأموال، فإن هذا الفشل سيعني تبخر الأموال أولا ومن ثم إنعاكسات ذلك على سمعة الشركة وبالتالي على قيمتها السوقية ثانيا، وربما تعرض الشركة لإستقالات من الباحثين الذين فشلوا في مشروعات مكلفة للشركة كرد فعل طبيعي على أن الخسارة خسارة للجميع ثالثا.

إن الشركات تقوم بإنشاء الثروة عن طريق الإبتكار والإدخال للمنتجات الجديـدة، ولكـن لـيس كل مشروعات البحث والتطوير والمنتجات الجديدة ناجحة في السوق. إن أكثر العقـارات الصـحية (الأدويـة) الجديـدة تفشـل ومعـدل الفشـل عـالي في مشروعـات البحـث والتطـوير في المنتجـات الاستهلاكية.

كما إن الاستثمارات في اللاملموسات تتضمن مستويات عالية جدا مـن المخـاطرة وعـدم التأكـد فيها أعلى من الأصول الملموسة. أن الشركة عندما تشتري بلة ويظهر أنهـا لم تخـتر الآلـة المناسـبة (الفشل) فإنها تسترد جزء من أموالها في الآلة المتبقية. وهذا يعني عند الخسارة في إستثمار مـادي فأنا أسترد جزء من رأس المال فيما يتبقى من الأصول المادية، وهذا ما لا يبقى منـه شـيئا في حالـة رأس المال الفكري. فهل مع الخسارة والإفلاس يمكن أن نتحدث عن الجزء الذهبي في أصولنا !؟. مع علمنا أن الذين يخسرون فإن كل شيء لديهم يتحول إلى تراب.

هذه هي طبيعة الأعمال التي تحسب في الظروف العادية ما يتبقى ولكن عند الخسارة فإن ما يتبقى تتناقص قيمته بطريقة لا تنسجم حتى مع قيمتها السوقية لمجرد أنـه مـا تبقـى مـن شركـة خاسرة. فأية تكنولوجيا عندما تخسر فإنما تخسر الجزء الأهم من إهتمام السوق بها (فـماذا تبقـى من تكنولوجيا منتجات الأنابيب المفرغة Vacuum Tubes بعد دخـول الترانسـتورز مـثلا). لهـذا فالجزء الذهبي المتبقي هو عزاء الخاسرين ليس إلا.

3 -3- قيمة الشركة ومكونات رأس المال الفكري

لقد من المهام الأساسية لإدارة المعرفة هو تحديد وقياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركـة. وكان يعود إلى تأثير رأس المال الفكري على نجاح أو فشل الشركة والذي سرعان ما ينعكس قيمـة الشركة السوقية خاصة وأن بعض الشركات كانت قيمتها السوقية تمثل أضعاف قيمتها الدفتريـة أو أضعاف قيمة رأس مالها المادي.

في عـالم الإقتصـاد الجديـد حيـث جوجـل (Google) ذات قيمـة سـوقية أكـبر مـن بـوينج (Boeing) وأيرباص (Airbus) مجتمعتين، وإن ديترويت (مديوة صـناعة السـيارات الأمريكيـة) تنفق من المال على السيليكون أكثر مما تنفـق عـلى الحديـد، فـإن مفـاهيم الكفـاءة، الإنتاجيـة، ومحاسـبة التكلفـة، وكيـف تقـيس توليـد الـثروة، لا تعـود تطبـق. وفي هـذا العـالم تتجـاوز مايكروسوفت (Microsoft) في السوق وفي أقل مـن جيـل واحـد عمالقـة الصـناعة مثـل جـنرال موترز، فورد، بوينج، لوكهيد، وغيرها. إنها تحقق رافعة رأس المال الفكري (IC) المصـدر الـرئيسي لكل الثروة حسـب مـا أشـار إليـه بـاول ستراسـمان (P.Strasmann) (Cited in Housel,and

(Bell,2001,p24). لهذا كان الإهتمام يتزايد برأسمال الفكري، وإن جانبا من هذا الإهتمام يتجلى في دراسة مكوناته وإمكانات تحديده ومن ثم قياس والجدول (3-3) يقدم تصنيفات عديدة قدمها بالحثون ومختصون في مجال رأس المال الفكري. ولقد قدمت تصنيفات عديدة لمكونات رأس المال الفكري، كما هو الحال فيما يأتي:

- النظام الذي طوره أدفينسون ومالون (Edvinson and Malone) الذي وضعه لشركة التأمين سكانديا (Skandia) وهي شركة سويدية اصبحت مشهورة بفعل مساهمتها المبكرة في مجال راس المال الفكري. ويتضمن هذا النظام خمس مجموعات من المقاييس، الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى تكوّن رأس المال الفكري بمكوناته المتعلقة بالعملية، الزبون، التجديد والتطوير، والبشري (Edvinson and Malone,1997,pp34-35).
- نظام التدقيق لكارل إيرك سفيبي (K.E. Sveiby) الذي يقسم أصول رأس المال الفكري (اللاملموس): أصول الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي، والبشري. والجدول رقم (3-3) يوضح المكونات الفرعية لهذه الأصول.

الجدول رقم (3-3): نماذج من تنصيفات مكونات رأس المال الفكري

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
توماس ستيوارت (1997) R.Stewart	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبوني	- الأفراد، الفرق، القيادة - الهياكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات - العقود، الولاء، العلامات
إدفينسون ومالون (1997) Edvinson & Malone	- رأس المال البشري - رأس المال الزبوني - رأس مال التجديد والتطوير - رأس مال العملية	- مهارات، خبرات، معارف العاملين - العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود - مشرعات البحث والتطوير، المنتجات الجديدة - التكنولوجيات، الراية الفنية.
كارل إيرك سفيبي (1997) K.E.Svieby	- الهيكل الداخلي - الهيكل الخارجي - البشري	- الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، المعرفة المرمزة. - التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون الإستراتيجيون، الجماعة المحلية، السمعة والتميز - القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات.
جوران روس 2003 Goran Roos	- الموارد البشرية - الموارد التنظيمية - الموارد المرتبطة بالعلاقات	- القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية، قدرات إنشاء القيمة. - الروتينيات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل - العلاقات مع الزبائن، الموردين، المجتمع المحلي، الحكومة.. إلخ.
مور وآخرون ٢٠٠٤ B.Morr et al.	- الموارد البشرية - موارد العلاقت (أصول السوق) - البنية التحتية - الملكية الفكرية	- الخبرات، القدرات على حل المشكلات، الإبداع، المهارات الريادية والإدارية - العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص والإمتياز. - التكنولوجيات، الأساليب الفنية، العمليات. - الأسرار التجارية، حقوق التصميم.

<table>
<tr><th>الباحث</th><th colspan="2">مكونات رأس المال الفكري</th><th>الأمثلة</th></tr>
<tr><td>الإتحاد الأوربي
European Union</td><td colspan="2">- أصول رأس المال البشري
- أصول رأس المال الهيكلي
- أصول رأس مال العلاقات</td><td>- مستوى التعليم، الخبرات، القدرات المعرفية
- الهياكل، العمليات، تكنولوجيات المعلومات والإتصالات.
- العقود، مشروعات التعاون والتشبيك، مشروعات الإتحاد الأوروبي.</td></tr>
<tr><td>هاميرتين وفان دير مير
2005 Merten & van Der Meer</td><td>المستوى الأول
- رأسمال بشري
- رأسمال هيكلي
- رأسمال علاقات</td><td>المستوى الثاني
- موارد غير ملموسة
- أنشطة غير ملموسة</td><td>الموارد اللاملموسة: الأصول (العلامة، البراءة، الترخيص) + المهارات (المهارات، التنظيم، الفرق).
الأنشطة اللاملموسة: البحث والتطوير، التدريب، التخطيط، التسويق.</td></tr>
</table>

Source: - B.Marr et al. (2004): Defining Key Performance Indicators for Organizations, (www.emeraldinsight.com).

- D.G.Andriessen et al. (1999): Measuring and Reporting Intellectual Capital, Experience, Issues and Prospects, Paris, (http://europe.eu.int).

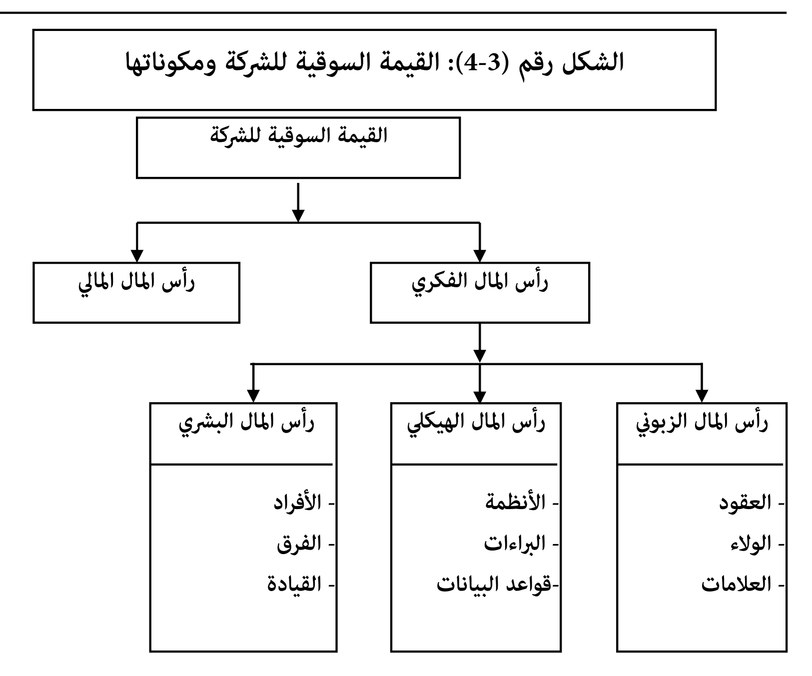
-G.Roos (2003): An Intellectual Capital Primer (www.euintangibles.net)

-EU: The Intellectual Capital of the European Union, (www.europa.eu. int)

-J.J.Merten and J.V.Der Meer (2005) Intangibles and Intellectual Capital, (http://info .worldbank.org)

- نظام مالهارتا (Y. Malhorta) الذي يقوم على أن رأس المال يتكون من أربعة مكونات: رأس المال السوقي (الزبوني)، رأس مال العملية، رأس المال البشري، ورأس مال التجديد والتطوير (Molharta,2003,p23). وهذا يماثل التصنيف السابق لمكونات رأس المال الفكري.

ولعل التقسيم الذي قدمه توماس ستيوارت (T. Stewart) الذي سبقت الإشارة له في التعريف الأخير لرأس المال الفكري هو الأكثر شيوعا وإستخداما. حيث يحدد ستيوارت ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري (انظر الشكل رقم 3-4) هي: راس المال الهيكلي، راس المال البشري، وراس المال الزبوني (ستيوارت،2004،ص33).



Source: Stephen Gigg (2002): Learning and Development, Macmillan, London,p216.

أن قيمة الشركة الكلية تتكون من قيمة الشركة المالية وقيمة رأس المال الفكري، وهذا يعني أن قيمة الشركة الكلية تتمثل في المكونات الأربعة التالية:

أولا: راس المال المالي (Financial Capital)

ثانيا: رأس المال الهيكلي (Structural Capital)

ثانيا: رأس المال البشري (Human Capital)

ثالثا: رأس المال الزبوني (Customer Capital)

3-4- رأس المال المالي

رغم أن المال هو عصب الأعمال وإن المركز المالي للشركة لا زال هو المعيار الأهم في الكثير من المؤسسات المالية عند التعامل مع الشركات، إلا أن

التغيرات في العقود الأخيرة أعادت ترتيب الأولويات بقدر كبير لصالح الأنماط الجديدة من رأس المال على حساب رأس المال المالي، لماذا؟. والإجابة ببساطة أن إنشاء القيمة بواسطة المال السائل هو أقل قيمة وأهمية من إنشائها بواسطة "الاموال البشرية" أو "أموال العلاقات".

ويمكن توضيح ذلك بالقول أن الشركة التي لا تدرب أفرادها على مهمة متخصصة تحتاجها مثلا، فإنها عند الحاجة ستضطر لشرائها بمبلغ أكبر بكثير من تكلفة التدريب خلال الفترة المالية الواحدة وبتكلفة خيالية في المدى البعيد. وهذا ما ينطبق على نطاق واسع مما يدخل في رأس المال الفكري. إن رأس المال المالي يتكون من مكونين أساسيين هما:

1- راس المال المادي (Material Capital): أن مفهوم رأس المال في النظرية الإقتصادية التقليدية يشير رأس المال المادي مضاف إليها النقود. أن عوامل الإنتاج في هذه النظرية ثلاثة هي: الأرض والعمل وراس المال. ورأس المال المادي (رأس المال الثابت) والنقود (الاموال المتداولة)، والأول يتعلق بالإنفاق الرأسمالي ويتجسد بشكل اساسي في الأبنية واللآلات وغيرها من الأصول المادية الثابتة، ف يحين ان الثاني يتجسد في العمل والمواد الأولية. في الماركسية فإن رأس المال بدوره ينقسم غلى قسمين: رأس المال الثابت الذي يتجسد في لاإستثمار الراسمال في اللآلات بدرجة أساسية، ورأس المال المتغيرة الذي يتجسد في الإستثمار في قوة العمل مصدر فائض القيمة (http://encyclopedia. stateuniversity.com (SurplusValue). والشركات في تراثها الحديث قامت على رأس المال المادي، والرأسماليون هم بالدرجة الأولى مالكو رأس المال المادي الذي يتجسد في وسائل الإنتاج التي تجعل الشركة قادرة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

2- رأس المال النقدي (Financial Capital): وهو رأس المال المتداول في الشركة ويتمثل بالأصول المتداولة (النقدية وأوراق قبض قصيرة الأمد والمخزون) ولاتي عند طرح الخصوم التداولة منها نحصل على رأس المال العامل (Working Capital).

أن رأس المال بشكل عام لم تتراجع أهميته بقدر ما أن الموارد الأخرى قد إكتسبت أهمية كبيرة مما أدى إلى إعادة ترتيب الأهميات بشكل واضح لصالح الاشكال الجديدة لرأس المال كما هو الحال في راس المال الفكري: البشري والزبوني (رأس مال العلاقات). وإن عمال المعرفة اليوم هم المورد الأساسي وعامل الإنتاج الأساسي في اقتصاد المعرفة. وهذا ما يجعلهم هم الرأسماليون

الجدد كما يسميهم بيتر دراكر (P.F.Drucker) (دراكر،1994،ص276)، وهم بالتأكيد الرأسماليون المعرفيون الذين تحدث عنهم ليستر ثورو (L.C.Thurow) في مقاربة معبرة بين أبطال العصر الصناعي وأبطال العصر المعرفي الرقمي. فقد بدا ولأكثر من قرن من الزمان إن الإنسان الأكثر ثراء في العالم قد ترافق مع النفط بدأ من روكفلر (J.D. Rockefeller) في القرن التاسع عشر إلى سلطان بروناي في القرن العشرين. إلا أنه الآن ومع العصر الرقمي ويصبح الأثرى في العالم لأول مرة هو صاحب المعرفة القائم على الملكية الفكرية ونموذجه الواضح هو بيل غيتس (B.Gates). وهذا لا يتطلب فقط إبراز الأهمية المتعاظمة لحقوق الملكية الفكرية، بل وأيضا المطالبة بإعادة النظر والتفكير فيها بشكل جدي (Thurow,1997,p103). لهذا فإن عمال المعرفة بوصفهم الأصول الجديدة للشركة، يستطيعون نقلها بسهولة على خارج الشركة إذا لم تحسّن الشركة طريقة التعامل معهم وهذا يعني في المفاهمي وفي الممارسة الإدارية كما تحدث جيمس كوين وآخرون (J. Quinn et al.) تحول ميزان القوى بين الشركة لصالح المهنيين (رأس المال البشري) الذين أصبحوا هم أصول الشركة الأكثر قيمة (Quinn et al.,1996,p76). أن رأس المال الفكري هو رأس المال المتجدد ولاأكثر قيمة وهذا ما يجب الإهتمام به في مكوناته الثلاثة (انظر الجدول 3-5).

3-5- رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن راس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة الشركة. وإن رأس المال الهيكلي هو الذي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة. فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة من رأس المال الفكري عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل. ويشرح هوسمان وجودمان (Huseman and Goodman) ذلك بالقول عند وجود مصنعين لديهما نفس الآلات، مناضد العمل، السكرتيرات، المديرون، وكل العناصر الضرورية للأعمال، وفي النتائج يكون أحد المصنعين أكثر نجاحا من الآخر. فأن هذا مرده لرأس المال الهيكلي.

الشكل (3-5): مكونات رأس المال الفكري وعناصره الفرعية		
رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	رأس المال الزبوني
- الدراية الفنية	أولا: الملكية الفكرية	- العلامات
(Know How)	- البراءات	- حجم الزبائن

- التعليم - التأهيل المهني - المعرفـــة والمقـــدرات في العمل - التقييمات المهنية - تقييمات القياس النفسي - القدرة على الإبتكار - القدرة على التغيير	- حقوق المؤلف - حقوق التصميم - الأسرار التجارية - العلامات التجارية - علامات الخدمة (Service Marks) ثانيا: أصول البنية التحتية - الفلسفة لإدارية - ثقافة الشركة - العمليات الإدارية - أنظمة المعلومات - الأنظمة الشبكية - العلاقات المالية	- ولاء الزبون - قائمة الزبائن من الشركات - العقود المفضلة - الطلبيات غير المنجزة - قنوات التوزيع - شراكات الأعمال - إتفاقات التراخيص - إتفاقات الإمتياز

Source: H. Oglivie (2007): Management Accounting: Financial Strategy, Cima Publishing, Oxford,p221.

أن رأس المال الهيكلي (Structural Capital) هو ملكية الشركة اللاملموسة في جوانبها الصلبة، وهو مجموعة السياسات والصيغ والبراءآت وقواعد ومستودعات البيانات والأظمة التي تبنى وتتطور في الشركة عبر الزمن لتمكين الأفراد على القيام بمهامها في إنشاء المعرفة وتوليفاتها وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات وخدمات الشركة. لهذا فأنها تمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بالمهام المتوقعة منه. وفي هذه الحالة فإن عناصر الشركة التي أصبحت مؤسسية من خلال الإجراءات، الدروس المتعلمة، الممارسات الأفضل، الثقافة، التكنولوجيا الملائمة. هي كلها جذور النجاح والعناصر المكونة لرأس المال الهيكلي (Huseman and Goodman,1997,p168).

ويشير ماك إيلروي (M.W. McElroy) إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم (McElroy,2003,p170). ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة – المرمزة فإنه يمثل ما ينضح من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في الشركة. وتظل الملاحظة الأهم على رأس المال الهيكلي هو أنه في إدارة المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوم بإنشاء القمية عن طريق المعرفة.

لهذا فأنه يكون أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية، في حين يكون الأفراد (رأس المال البشري) يمثلون الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي الأكثر حيوية في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

6-3- رأس المال البشري

يتمثل راس المال البشري (Human Capital) في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بضمنها المهارات، الخبرات، الإبتكارات. ولقد عرفه إدفينسون ومالون (Edvinson & Malone) بأنه مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين في الشركة (Edvinson and Malone, 1997, p34). ورأس المال البشري لشركة (IBM) مثلا يتكون من الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، أدوات إدارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين، المحللين، والمبرمجين. كما أنه يضم طرق إدارة المبيعات، مواصفات المنتج، مساقات التدريب، وقواعد بيانات التسويق.. الخ (Tapscott, et al.,200,p27).

وقد كشف أحد المسوح إن (15 ٪) فقط من الشركات تقوم بتكميم رأسمالها البشري والإحتساب المحاسبي له (Housel and Bell,2001,p24).

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في الشركة هم الذي يقومون بتعظيم الثروة (Wealth Maximizers) لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عالي الخبرة والمهارة يمثلون رأس المال البشري الذي لا يقل أهمية ودورا في تحقيق النتائج النهائية للشركة عن رأس المال المادي. وإن الإنفاق عليهم سواء في مجال التعليم أو التدريب أو التعلم (بما في التجارب التي يقومون بها) إنما هو استثمار وليس نفقة وتكلفة غاطسة صعبة التحميل. أن المقارنات تشير إلى أن القدرة والخبرة البشرية هي المصدر للقيم الاخرى وإن عالم الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة يشكف عن أن المادية الرمادية (كناية عن قدرة الدماغ البشري على توليد الأفكار الجديدة التي تتحول إلى منتجات جديدة) هي أكثر قدررة على إنشاء الثروة في القيمة السوقية أو في المقارنات الكمية الدالة. والجدول (3-6) يوضح قيمة وأوزان القوة الدماغية في نماذج من المنتجات.

ومن أجل صورة متكاملة عن رأس المال البشري ومسؤولية الشركات حياله سنتحدث عن الفقرات التالية: أهمية رأس المال البشري، مقارنة بين رأس المال البشري والهيكلي، خصائص رأس المال البشري، مفكر رأس المال الفكري، حول رسملة الأفراد، مشكلة مغادرة الأفراد للشركة، ومسؤوليات الشركة حيال رأس مالها البشري.

أولا: أهمية رأس المال البشري

أن إدارة راس المال البشري (إدارة المواهب) توجد حيثما يوجد العاملون وإن كان بعض الشركات (الصناعات) تكون أكثر أهمية مقارنة بغيرها. وهذا يعود لعدة عوامل في مقدمتها:

1- رأس المال البشري الإبتكاري: أن الشركات الإبتكارية بحاجة إلى سيل متواصل من الأفكار والمفاهيم الجديدة القابل للتحول إلى تكنولوجيات ومنتجات جديدة. وهذا ما لا يمكن القيام به حتى الآن بالأفراد من ذوي الإنجاز الذاتي والقدرة الذكائية العالية للإتيان بما هو غير موجود حتى الآن.

2- الشركات كثيفة المعرفة في بعديها التخصصي والإنساني: أن تزايد نمط الشركات المتخصصة عالية (شركات التكنولجيا العالية والخدمات المتخصصة) تتطلب أفراد معرفة مهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة الأكثر تطورا (من الناحية الفنية)، وهذا لم يعد كافيا في ظل المنافسة التي يمكن أن تتقدم نفس المعرفة المتخصصة والخبرة الفنية، وإن ما يميز بعضها عن البعض الآخر هو الذكاء العاطفي الذي يتمثل في القدرة على إدارة التعلاقات والتفعلات الإنسانية داخل الشركة مع العاملين الآخرين ومع الزبائن خارج الشركة.

الجدول رقم (3-6): قيمة وأوزان القوة الدماغية في نماذج من المنتجات

المنتج	السعر دولار	الوزن بالباوند	السعر لكل باوند/ دولار
معالج بنتيوم III (800MHz)	851.00	0.01984	42,893.00
فياجرا (شريط)	8.00	0.0068	11,766.00
الذهب (أونسة)	301.70	0.0625	4,827.20
لفاع هارميس Hermes Scarf	275.00	0.14	1,964.29
سجائر (20)	4.0	0.04	100,00
كتاب من حرك جبني ؟ (By S.Johnson)	19.99	0.49	40,80
سيارة مارسيدس فئة (E) (أربعة أبواب)	78,445.00	4,134.00	18,98
كتاب الميزة التنافسية للأمم (By M.Porter)	40.00	2.99	13,38
سيارة شيفروليت كافالير (أربعة أبواب)	17,770.00	2,630.00	6,76
حديد الصلب الملفوف (طن)	370.00	2,000.00	0.19

Source: G.Colvin (2005): We are Worth our weight in Pentium Chips, Fortune, March, cited in: G.G.Dess et al. (2004): Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin,Boston, p23.

3- الشركات الكثيفة بالصلات الإنسانية: أن المصارف والفنادق الكبرى (والجامعات إلى حد ما) تتميز بهذا النمط من الصلات والعلاقات الكثيفة مع زبائن (وربما مع أطراف أخرى أيضا) مما يتطلب أفراد يتميزون بالقدرة على التعاطف والتقمص العاطفي وإدراة العلاقات في فترات الذروة والطلبات غير المألوفة للزبائن المهمين.

4- الشركات العالمية والإقليمية: وهذه الشركات تتسم بالتنوع في البيئات التي تعمل فيها وفي الأفراد الذين يأتون من هذه البيئات المختلفة. والذين تحدثوا عن الأعمال عبر الثقافات وثقافة العالم كما في الألعاب الأولمبية والأمم المتحدة (برج بابل المعاصر) وغيرها من المناسبات والمؤسسات وبعد أن سقطت الأحادية الثقافية (Monoculture) (Lechner and Boli,2005,p23)، كانوا يتحدوثون عن نمط عن الحاجة لإدارة ديناميكية للمعتقدات والقيم والإتجاهات السائدة في بيئات وثقافات معينة، وعن مأزق الموارد البشرية عبر الثقافات وبالتالي عن الأهمية الاستراتيجية لهذه الموراد (Trompenaars and Wooliams, 2003 ,p241). وحتى عندما نتحدث عن السمات النمطية (Stereotypes) للشعوب والجماعات الحضارة فإننا نتحدث عن عالم واسع التنوع في هذه السمات النمطية. رغم أن جاك سكاربورو (J.Scarborugh) تحدث عن سلبية الإعتماد فقط على السمات النمطية (Scarborugh ,1998, p2).أن فسيفسائية عالمنا تتطلب مديرين وأفرادا يتميزون بالخبرات الإتصالية عالية الكفاءة والخبرة المتنوعة للعمل بكفاءة في البيئات وثقافاتها المتنوعة التي تعمل فيها الشركات العالمية.

5- الحاجة إلى ولاء العاملين: أن سوق العمل المعرفي والمهني تتسم بالهدرة العالية، وإن البيئة التنافسية القائمة على المعرفة تتسم بسعي محموم للشركات إجتذاب العاملين من كل مكان بما في ذلك من الشركات المنافسة. في هذه الظروف فإن الشركات أصحبت أكثر حاجة ليس فقط لولاء الزبون (معاودته بالشراء من الشركة نفسها) وإنما أيضا الحاجة إلى ولاء العالمين. وفي مثل هذه السوق فإن راس المال البشري الذي يكون معرضا للسرقة من المنافسين يصبح ذا دلالة أستراتيجية من أجل المحافظة عليه ومساهمته في الميزة التنافسية للشركة في مواجهة المناافسين الحليين والمحتملين.

ثانيا: مقارنة بين رأس المال البشري والهيكلي

ولابد من التأكيد على أن الشركات في سعيها لتحديد وقياس رأسمالها البشري كانت تعتمد على مؤشرات عامة كما هو الحال في عدد العاملين في الشركة، متوسط سنوات الخدمة العامة، عدد المديرين، عدد الفنيين، نفقات التدريب، عدد

الدورات التدريبية.. الخ. ومع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للأفراد بوصفهم رأس المال البشري، إلا أن هذا يتطلب مراعاة الجوانب التالية:

أولا: أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه وإنما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج. فمثلا إن التعليم العالي الذي إعتبرته منظمة الأوسيد (OECD) أحد المؤشرات الثلاثة للإقتصاد القائم على المعرفة في كل بلد[14]، يجعل الأفراد الذين لديهم تحصيل جامعي متاحين لكل الشركات ولا ميزة تنافسية في استخدام عدد منهم لأن الشركات الأخرى ومن ضمنها الشركات المنافسة تستخدم عدد منهم أيضا. ولكن العبرة ماذا يمكن أن تحقق الشركة بهم من مزايا على صعيد النتائج تتفوق بها على الشركات المنافسة. وهذه هي القيمة الحقيقية لرأس المال البشري في الشركة.

ثانيا: إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعادا حاسمة في تمييز عمل الشركة وتفوقها على غيرها في المنافسة، وإنما لابد من النظر والبحث عن الأفراد الموهوبين (Talented People).

ولعل هذا يفسر الجهود المضنية والإجراءات المطولة التي تتبعها الشركات في عملية إختيار من يتقدم للعمل لديها. كما أن هذا يفسر أيضا حقيقة تنافس الشركات على إجتذاب المواهب فيما يشبه الحرب من أجل المواهب (War For Talent) التي تحدثت عنها شركة ماكينزي. وذلك بالتأكيد على أن النتائج المدوية التي تحققت منذ السبعينات تعود إلى نسبة (10 ٪) الأعلى في المجتمع من ذوي الإنجاز العالي(ذوي الموهبة في كل مجتمع) والتي على كل شركة تعقبهم وتحديدهم وإستقطابهم والحصول عليهم (Brantley,2001,p1).

ولا شك في أن إستقطاب هؤلاء الأفراد ذوي المواهب للشركة ومن ثم المحافظة عليهم يعتبر من أهم مسؤوليات إدارة المعرفة، كما هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: خصائص رأس المال البشري

ومن أجل إبراز الحيوية العالية والأهمية المتميزة لراس المال البشري في الشركات القائمة على المعرفة، يمكن مقارنته مع رأس المال الهيكلي من خلال ما يأتي:

أولا: إن رأس المال البشري يتسم ببعدين، الرصيد (Stock) أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق

(Flow) أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراده. في حين أن رأس المال الهيكلي يعبر عنه بالرصيد فقط.

ثانيا: إن رأس المال البشري يتزايد بالإستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الإستعمال مصدرا لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، أكثر كفاءة)، وهذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته. مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم في حين أن الوقت هو خط دورة حياة (الصعود والتدهور للأنظمة والتكنولوجيا والطرق الجديدة).

ثالثا: إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الآلات والمعدات) في الشركة. ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على إن المعرفة والخبرة المكونة لرأسمال البشري تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة. وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع الآلات والمعدات في الشركة. لهذا يمكن تعريف التعلم (وخاصة من أفراد المعرفة ذوي الأقدمية Senior إلى أفراد المعرفة الجدد Junior) بأنه عملية تجديد أو إعادة توليد راس المال البشري من جيل لجيل ومن فترة لأخرى لاستدامة مزايا معرفة وخبرات الشركة.

رابعا: ولإستكمال المقارنة نشير أيضا إلى أن رأس المال البشري رغم كل مزاياه وقيمته العالمية، يمكن أن يحمل عيوبه في مقاومة التغيير. وهذا ما يمكن يظهر في الإدارة حيال راس المال الهيكلي. فالأفراد البارعون في أساليب وطرق ومشروعات معينة ورغم أنهم هم المسؤولون عن المبادرات والمشروعات الجديدة، قد يعارضون ويقاومون ذلك، بنفس الطريقة تعارض الإدارة الأخذ بالتكنولوجيا الجديد ومقاومة تغيير خطها الإنتاجي أو تكنولوجيتها الحالية لازالت ذات قيمة دفترية عالية ولم تسترد قيمتها حتى الآن.

ومع كل ذلك فإن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأسمال الشركة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للشركة في حالة النقص او التسرب أو عدم الولاء.

رابعا: عامل رأس المال الفكري

أن فكرة عامل الإنتاج منذ الثورة الصناعية وعامل خط التجميع في بداية القرن العشرين, وعامل ذا الياقة البيضاء في منتصف القرن وعامل المعرفة مع بيتر دراكر (P.Drucker) منذ الثمانينات, كلها تعبر عن حقيقة أن العاملين هم الذين ينشئون الثروة, وإنهم بذلك بحاجة الى قطاع (في البدء قي الصناعة ومن ثم الخدمات والخدمات المهنية المتخصصة) والى وسائل الإنتاج (في البدء الآلة وفيما بعد العمل الإداري ومن ثم المعرفة). وأن مقاربة المعرفة من الأصول وإنشاء القيمة لابد من أن تعني تحويل المعرفة إلى رأس مال معرفي أو رأس المال الفكري.

أن رأس المال الفكري هو المكافئ لأصول المعرفة ولكنه ليس كذلك مع المعرفة، لأن المعرفة قد تعني أصول المعرفة ومالا يعتبر أصولا وكذلك ما يمكن أن يكون معرفة سيئة أو زائفة بما يجعل من المعرفة بمثابة الخصوم (Liabilities).

أن عامل رأس المال الفكري هو بالتأكيد مفكر الشركة "Intellect Of Firm" الذي يأتي الشركة بالموارد الفكرية من خلال ما يأتي:

1- إنشاء المعرفة الجديدة الذي يمثل نمط الإبتكار الفكري القابل للتحويل الى عمليات - تكنولوجيا، منتجات، خدمات، وأساليب جديدة.

2- إستخدامات جديدة للمعرفة في نفس المجال أو في المجالات الأخرى بما يحقق رافعة المعرفة. تداؤب المعارف والخبرات بما يحقق توليفة جديدة من المعارف الحالية.

3- ولأن رأس المال البشري في الشركات القائمة على المعرفة يمثل ما بين (70 - 80%) من قيمة وأصول الشركة، فإن عامل رأس المال الفكري لابد أن يعني أثمن رأس المال للشركة وأكثرها أهمية.

خامسا: حول رسملة الأفراد

أن أستخدام مصطلح رأس المال البشري وأجه بعض الإعتراضات وقد اشار جاري بيكير (G.Becker) الحاصل على جائزة نوبل عام (1992) عن تردده في تسمية كتابه "رأس المال البشري" لأن البعض يرى أن إستخدام هذا المصطلح يعني معاملة الأفراد مثل العبيد أو الآلات، ليقول أن إستخدام هذا المصطلح يساعد في التحليل الإقتصادي على فهم نطاق واسع من السلوكيات سواء في دول في الغرب أوالدول النامية وفي الثقافات المختلفة (Becker,1993,pp16-7). وفي

هذا السياق فإن التساؤل الذي يمكن أن يطرح مع الإهتمام الواسع براس المال الفكـري ومكوناتـه هو: هل يمكن رسملة الأفراد (Can People be Capitalized ?). والإجابة هـو أن عقـود الأجـور والرواتب تعبر بقدر عن رسملة الأفراد العاملين في الشركات. إن رأس المال البشرية يعـرف كقيمـة متراكمة للإستثمارات في مجال مثل تدريب وتعليم العاملين. وإنه يحاول أن يقدر القيمة المتراكمة لمهارات قوة العمل بهدف تحويلها من جدارة فرديـة إلى قيمـة جماعيـة في الشركـة. ومـرة أخـرى كيف يتم تحديد أجور ورواتب الأفراد من قبل الشركات؟. والإجابة بالتأكيد يمكن أن نقـدمها مـن أي كتاب متخصص في إدارة الموارد البشرية (HRM) يتضمن فصلا نمطيا عن التعويضات.

وهذا يعني تنميط عملية تقدير التعويضات (الأجور والمكافآت) على اساس عدة عوامل عـادة ما تتمثل في: مستوى التعليم، الخبرة أو سنوات الخدمـة، ظـروف العمـل، والمسـؤولية (المسـؤولية الإدارية أو الماليـة أو المخزنيـة وغيرهـا). وهـذه كلهـا عوامـل صـلبة وملموسـة وقابلـة للتحديـد. والسؤال ماذا عن المؤهلات الأخرى واللاملموسات لدى الفرد كالعلاقات التي يمتلكها الفرد المهنـي مع الجمعيات العلمية والمهنية ؟ ماذا عن القدرات الخاصة بالعمل مع فرق العمل بروح الجماعة والتعاون ؟ ماذا عن الولاء في العمل وخاصة في ظل حروب الأعمال وفي مقدمتها حرب المواهـب؟. وفي عصر الحرب من أجل المواهب فإن الذكاء هو أكثر كلمة تذكر، فهناك الذكاء التسويقي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي. ولقد انعكس ذلك على رأس المال البشري، الزبوني، التنظيمـي، المعـرفي، والآن النفسي (Luthans et al.,2007 pp 3-4).

والأسئلة كثيرة تطرح في هذا المجال. أن تقييم الملموس وحده (كالمسـتوى التعليمـي وسـنوات الخبرة) لا يكفي وإن رأس المال يحتوي عوامل مثل تقييمات القيـاس الـنفسي، لاتقيـيمات المهنيـة (جدارة أفراد الشركة)، علاقاتهم، وقـيمهم. إن محاولـة تكمـيم الجـدارة أو العلاقـات عمليـة غـير ملائمة مثل تربيع الدائرة. إن راس المال البشري يجب أن يحظى بالإهتمام على اساس شـمولي مـن حيث قياس وتحديد القيمة بما يمكن الإدارة من التعامل معه على أساس القيمـة الحقيقيـة التـي يمثلها وليس على أساس القيمة الجزئية والإنتقائية التي تكون في أكـثر الأحيـان مضـللة وغـير ذات جدوى فيما يجب عمله إزاءها.

سادسا: مشكلة مغادرة الأفراد للشركة

في السنوات الأخيرة تزايد الحديث عن أزمة حقيقية في الشركات تتمثل في أزمة مغادرة الأفـراد لشركـاتهم والعمـل لمصـلحتهم الخاصـة، أو لـدى المنافسـين. فمـع زيادة الإهتمام برأس المال الـبشري الـذي يتسـم بخصـائص فريـدة مقارنـة بـرأس

المال المادي الذي لا يغادر الشركة إلا بقرار من الإدارة وخلافه الأفراده (رأس المال البشري) الذي يمكن أن يخرج من الشركة في نهاية يوم العمل ولا يعود إلى بعد ذلك. ويزداد هذا الخطر في شركات التكنولوجيا العالية حيث أن الباحثين والمبتكرين إذا أحسوا بالقيود التنظيمية يمكن أن يتركوا الشركة بطريقة أسهل بكثير من أي وقت مضى.

وقد أشارت الدراسات إلى أن المبتكرين والرياديين إذا ما أحسوا بالإحباط جراء البيروقراطية يمكن أن يتركوا شركتهم. ففي الثمانيات اشترت شركة كوداك (Kodak) العديد من الشركات الريادية الصغيرة من أجل زيادة مبيعاتها وربحيتها. ولتحقيق ذلك سعت إلى فرض رقابة مركزية عليها.

والنتيجة كانت أن الكثير من مديريها تركوا الشركة جراء ذلك (Jones,2004,p352). وهؤلاء المديرون - الرياديون إذا ما تركوا الشركة فإنهم يزيدون من المنافسة التي تواجه شركتهم السابقة، أما إذا ذهبوا إلى الشركات المنافسة فهذا يعني أعباء كبيرة ترهق الشركة السابقة. وفي الحالتين هذه الأزمة يمكن أن يكون لها إنعكاسات سوقية على سمعة الشركة وقيمتها.

سابعا: مسؤوليات الشركة حيال رأس مالها البشري

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وخاصة في الشركات القائمة على المعرفة تجعل هذه الشركات أمام مسؤوليات ومهام أساسية ينبغي أن الإضطلاع بها بالعلاقة مع رأس المال البشري، وهي:

أ- استقطاب أفضل المواهب البشرية: وهذا يتطلب أن تكون الشركة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، أن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار. أن تكون ذات نظام فعال في عملية الإختيار والإختبار والإستخدام للقادمين الجدد. وأن تكون ذات قدرة عالية على تحفيز التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين. والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الإحتفاظ بالعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها (Harris. and Brannick,1999,p101).

ب- إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: وذلك من خلال التشجيع من خلال برامج تحفيز التدريب والتعليم من جهة والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل الشركة من جهة أخرى. وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

ج- المحافظة على أفضل العاملين: وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الإرتباط القوي بين رسالة وقيم الشركة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى. وتحول نمط الإدارة من الإدارة الآمرة إلى الإدارة الإستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في الشركة للحد من عوامل عدم الرضا الذاتي لدى العاملين.

د- إيجاد بيئة التعلم: وهذه البيئة التي تميّز الشركات القائمة على المعرفة هي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر الشركة (Dess and Lumpkin,2003,p140). والواقع أن هذه المشكلة أصبحت تتردد بشكل واسع. ففي شركة (IBM) هناك أكثر من أفرادها المهمين نزحوا إلى شركات هيولت بكارد (HP) وصن (Sun) أو قاموا بمشروعاتهم الخاصة (Tapscott et al, 2000, p 26).

كما أن شركة (M3) قد لجأت إلى المحكمة ورفع قضية عليها بدعوى أن شركة أمازون (Amazon.com) تسرق معرفتها الضمنية عن طريق إستقطاب وتوظيف مديريها التنفيذيين (Mcshane, and Glinow,2000,p21).

هـ- حاجة الشركات لتطوير مقاييس دقيقة لقياس وتحديد قيمة رأسمالها البشري بما في ذلك تطوير محاسبة الموارد البشرية. والواقع أن هذا المطلب ضروري جدا من أجل زيادة فهم الشركة لمواردها الأساسية بما يساعد على على تطوير السياسات والحوافز والإستعدادات اللازمة للمحافظة عليها في ظل إقتصاد المعرفة الذي لم تعد الآلات أو المباني أو المواد هي التي تنشئ الثروة و الميزة التنافسية الحقيقية وإنما الموارد البشرية بالدرجة الأولى.

و- تحديد المخاطر المحتلمة والحد منها: أم الشركات اليوم كلها تجد نفسها بحاجة إلى المزيد من الأفراد المؤهلين وتجديد ما يخرج منها بالتقاعد أو الإستقالة أو لأغراض تعزيز القدرة لاتنافسية القائمة على الموراد البشرية. وإن الأفراد لدى الشركات المنافسة الأخرى يمثلون صيدا ذا قيمة عالية لأنهم معدين مسبقا ولأنهم يملكون الكثير من المعلومات والخبرات عن شركاتهم السابقة والقابلة للإستخدام لمصلحة الشركة التي تحصل عليهم. لهذا ليس أمام الشركة للإحتفاظ بالعاملين إلا ان تمتلك تحليلا فعالا للمخاطر المحتملة ومصادرها وإحتمالاتها وإتخاذ ما يلزم من أحل الحد منها.

3-7- رأس المال الزبوني (Customer Capital)

ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها. أن بناء رأس المال الزبوني يقوم على ثلاثة أسس رئيسية هي:

أولا: التوجه للزبون: بعد الرؤية التقليدية القائمة على أولوية النظام الإنتاجي والتكنولوجيا والقيمة الداخلية (Intrinsic Value) للشركة التي قد تكون من منظور ضيق جدا ملائمة لحقبة سوق المنتجين (حيث الطلب أكبر من الإنتاج) التي سادت حتى منتصف القرن الماضي، جائت الرؤية الجديدة القائمة على أولوية الزبون وحاجاته والقيمة الخارجية (Extrinsic Value) للشركة التي هي الرؤية الملائمة لحقبة سوق المستهلكين (حيث الإنتاج أكبر من الطلب والمنافسة أصبحت تأتي من بيئات متعددة وبمفاهيم وأساليب متنوعة). التي سادت بعد منتصف القرن السابق ولازالت تتصاعد بوتيرة عالية.

ثانيا: الوعي بالزبون: حيث لم يعد التوجه للزبون كافيا في بيئة تنافسية جميع المتنافسين فيها يتدافعون من أجل المزيد من الإقتراب والفهم والوعي بالزبون. وقد كان من نتائج ذلك هو تحديد ما أطلق عليه الخطايا المميتة السبع لإدارة علاقات الزبون (CRM). والجدول (3-7) يقدم خطايا المميتة السبع المتعلقة بالأعمال وإدارة علاقات الزبون.

الشكل (3-7): الخطايا المميتة السبع للاعمال والزبون

الخطايا السبع المتعلقه بالاعمال	الخطايا المميته السبع للاعمال والزبون
اولا: خطايا الاستراتيجيه الثقة المفرطة بالخطط الرائعة إعادة الإستثمار في منتجاتك الممتازة التركيز على اللعب من أجل الكسب **ثانيا: خطايا المنظمة** التركيز الخاطئ على العاملين التركيز على شعارات القوى العاملة دون تحفيز **ثالثا: خطايا المعلومات** منظمة التعلم دون قيادة راغبة بذلك الإستثمار غير المتسق في أنظمة الذكاء المتطورة	الإدارة بالمتوسطات تجاهل دورة حياة الزبون أمثلية العامل الواحد التركيز علي أساليب إختبار السوق المكلفة تنميط عملية التقديم عبر قنوات التوزيع المتعددة تنميط قناة التقديم لزبائن متميزين او شرائح سوقية متميزة مركز الطلبات كمركز تكلفة وليس مركز فرص مربحة

Source: For Business Sins:

E.C. Shapiro(1998): The Seven Deadly Sins of Business, Capstone, Oxford, pp3-4

For (CRM) Sins:

K. Grieve and E.Ortiz (2003): The Seven Deadly Sins of Customer Value Management, Viewpoint, Vol(3),No.(5), Available on: www.damondcluster

ثالثا: الدلائل والحجج الكثيرة التي تؤكد على أن العلاقات الزبونية أصبحت مصدر ذا القيمة الأكبر، وهذا ما يمكن التدليل عليه في الآتي:

أ- أن الزبائن بالأخير هم الذين يدفعون فاتورة الشركة، فالقيمة النقدية لرأس المال الزبوني حقيقية بشكل كبير لأن المهمة الأولى للشركة هي إنشاء

الزبائن عبر توريد قيمة الزبـون الشـاملة (Total Customer Value) التـي توجـد هـذه العلاقات المتميزة مع الزبون.

ب- أن الولاء الذي تصنعه علاقات الشركة المتميزة سواء كان ولاء ماديا (حيث زيـادة معـاودة الزبون بنسبة 5 ٪ يزيـد الأربـاح بنسـبة تـتراوح بـين 25-95 ٪) أو إلكترونيـا ,Reichheld 1990,p105). وتشير التقديرات إلى أنه في تجارة التجزئـة الإلكترونيـة (E-Retailing) فـإن الزبون المعاود ذو الولاء ينفق أكثر من الضعف خلال الأشهر (24-30) من علاقتـه بالشركـة مقارنة بالأشهر الستة الأولى مـن هـذه العلاقـة (Reichheld and Schefter,2000,p107). كما أن شركة فورد ترى أن زيادة ولاء الزبون بنقطة واحدة من النسـبة المئويـة التـي تمثـل مقياس تكرار الطلبات تترجم إلى زيادة في الأربـاح بمقـدار مئـة مليـون دولار (Huseman .(and Goodman,1997, p165

أن ولاء الزبون حسب نموذج هرم الولاء للزبون يعني الإنتقال من أنماط العلاقة غير الفعالة إلى الأنماط الفاعلة القائمة على الولاء والعلاقات بعيدة الأمد مع الزبون وهذا يعني:

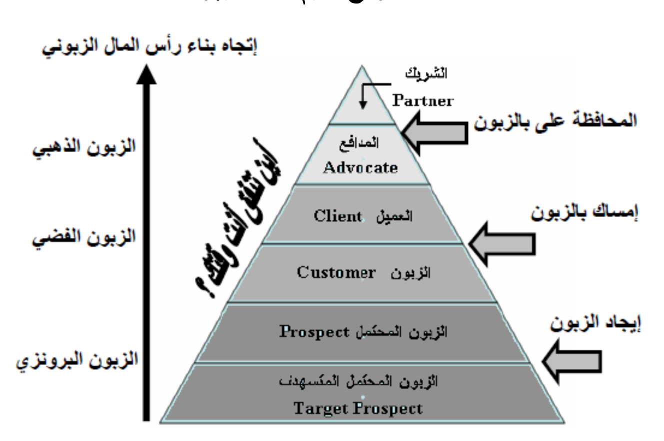
- الإنتقال من نمط علاقة الصفقة الواحدة إلى نمط العلاقة بعيدة الأمد.
- مـن نمـط الزبـون المعـادي إلى نمـط الزبـون ذي الـولاء في نمـوذج الـذي قدمـه رتشـهيلد (F.Reichheld,)، ومن الزبون البرونزي الذي يكلـف الشركـة الكثـير وغـير المـربح إلى نمـط الزبـون البلاتينـي الـذي يتميـز بـالولاء وتكـرار أكـبر في الشراء في نمـوذج زايثمـل وآخـرون (Zaithaml et al., 2001).
- الإنتقال بالزبون من نمط الزبون المحتمل المستهدف (سوق الشركة الكـلي يتمثـل في الزبـائن المحتملين المستهدفين الذين يشترون من الشركة او من المنافسين) إلى زبائن يقبلون التعامل مع الشركة بمرونة، ثم إلى عملاء يكررون الشراء أكثر من الشركة، ثم إلى مدافعين (يتحـدثون عن الشركة ويدافعون منها في علاقاتهم مع الآخرين وكأن الزبون من أفراد قسـم العلاقـات العامة في الشركة) وأخير أن الزبون الشريك (تقاسم الأفكار والخبرات حول حاجات الزبـون ومنتجات الشركة وانه تقاسم المزايا مع الزبون الشريك) (انظر الشكل 3-8).

ومن أجل توضيح أبعاد راس المال الزبوني سنتحدث عن الفقرات التالية: إدارة علاقات الزبون، الزبائن ذوي الولاء، إدارة علاقات الزبون وإنشاء القيمة، وقيمة الزبون مدى الحياة.

أولا: إدارة علاقات الزبون

إن العلاقة يمكن أن تكون عبارة عن لقاء طارئ جمعت الصدفة بين طرفيه وهذا هو نمط العلاقات العرضية الطارئة. وفي العلاقة مع الزبون فإن الذي يمثل هذا النمط هو الصفقة (Transaction). كما أن العلاقة يمكن أن تكون حالة إرتباط متبادل يقوم على مصلحة واهتمامات مشتركة. وهذا هو نمط العلاقات طويلة الأمد في الغالب.

الشكل (3-8): نموذج هرم ولاء الزبون



- فيما يتعلق بهرم ولاء الزبون انظر:

(**www.businesstechnologyradio.com**)

- فيما يتلق بأنواع الزبائن انظر:

Zeithaml, V. A. et al.(2001): The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review, Vol.(43), No.(4), Summer, pp118-142.

ولقد كان النشاط التسويقي لفترة طويلة في علاقة الشركة بالزبون يقوم على الصفقة حيث كان هذا النشاط كله لا دور له إلا البيع. وحتى عند مطالبة الشركة بمسؤوليتها الإجتماعية كان الشعار الذي يطرح هو (دع الزبون يحترس). ولكن الشركات سرعان ما اكتشفت إن الزبون لن يكون مجديا في المدى الطويل إلا على أساس علاقات طويلة الأمد. هذه العلاقة التي أصبحت في ضوء خبرة الشركات تقوم على حقائق (انظر الإطار 3).

وهذه الحقائق تكشف أن الزبون الأكثر تحقيقا للربح بالنسبة للشركة هو الزبون الذي يرتبط بالشركة بعلاقة طويلة الأمد. ومع إدارة المعرفة فإن هذه الحقائق أصبحت سهلة التعقب والتحليل وإستخلاص النتائج منها. مما بات

يكشـف بجـلاء الحاجـة الماسـة إلى تطـوير إدارة متخصصـة ذات تركيـز واضـح عـلى إدارة هـذه العلاقات وكان هذا هو الأساس في ظهور إدارة علاقات الزبون (Customer Relationship M.).

الإطار (3): حقائق إدارة علاقات الزبون

1- أن عملية البيع للزبون الجديد تكلف (6) مرات عملية البيع للزبون المعتاد.
2- أن الزبون غير الراضي سيبلغ نمطيا (8 – 10) من الأفراد الآخرين عن تجربته.
3- أن الشركة يمكن أن تزيد أرباحها بنسبة (85 ٪) من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة (5 ٪) فقط.
4- أن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي (15 ٪) بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي (50 ٪).
5- أن نسبة (70 ٪) من الزبائن ذوي الشكاوى سيقومون بالأعمال مع الشركة ثانية إذا استجيب لشكواهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكواهم.
6- أن أكثر من (90 ٪) من الشركات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الإلكترونية (رغم أن التجارة الالكترونية تمثل مصدرا جديدا من مصادر تقوية إدارة علاقات الزبون).

Source: J.A.O'Brien (2003): Introduction to Information Systems, McGraw –Hill, Irwin, Boston p219.

أن إدارة علاقات الزبون يمكن تعريفها بأنها الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون. وهذا التعريف يقوم على مدخل التكنولوجيا التي قدمت امكانات عظيمة في عملية التشبيك الفائق والإتصال المستمر بالزبون. إلا أن التكنولوجيا لا تحكي القصة كلها وإن التشبيك وحده لا يكفي، كما إن البرمجية التي تجيب على طلبات أو نقرات الزبون على الإنترنت لا تفي بحاجات الزبون. وإن التفاعل الآلي مهما كان سريعا وفائقا فإنه لا بد من أن يتكامل مع التفاعل الإنساني. وإن الذين اندفعوا وراء الإنترنت سرعان ما إكتشفوا أن التفاعل الإنساني هو روح الإنترنت.

ومما يثير حقا هو أنه في الماضي كان إقصاء العمل البشري هو قلب الكفاءة، ولكن العمل البشري الآن مطلوب على نطاق واسع من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون. لهذا نجد أن التفاعل الشخصي الذي هو قبل خدمة الزبون في التسهيلات المادية فأنه كذلك على صفحات الوب. فكما يرى البعض أن التفاعل الشخصي أصبح هو قلب الإنترنت (Nunes and Kambil, 2001, p184). لهذا لا بد التعامل مع علاقات إدارة الزبون في إطار التكامل والتفاعل بين الدور الإنساني والتكنولوجيا (الإنترنت)، بين التفاعل الإنساني والتفاعل

الآلي، بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد والمعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات..إلخ.

لهذا فإن التعريف الذي يمكن تبنيه هو أن إدارة علاقات الزبون هي الإستخدام الإستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف الشركة والزبون. وهذا التعريف يتضمن الخصائص التالية (Kincaid,2003, p41):

1- البعد الإستراتيجي لإدارة علاقات الزبون بدلا من البعد التشغيلي وهذا ما يتمثل في الإستخدام الإستراتيجي عبر دورة حياة الزبون طويلة الأمد.

2- إنها مفهوم شامل: حيث أنها تغطي التكنولوجيا والأفراد على حد سواء. ولقد أشارت الدراسات الكثيرة إلى أن التكنولوجيا وحدها ليست مجدية وإن الأفراد بدون دعم التكنولوجيا لن يكون قادرين على متابعة حاجات الزبائن في تنوعها الكبير وإنتشارهم الجغرافي الواسع. لهذا لا بد من تكامل التكنولوجيا والأفراد في دعم خدمة الزبون (Davenport and Klahr,1998,196).

3- إنها تتضمن كل الوظائف التي تتعلق بالزبون طوال حياته وهذه الوظائف تتضمن جهود التسويق، المبيعات، خدمة الزبون، دعم المنتج... الخ.

4- إنها تستهدف تحقيق أهداف الشركة بزيادة العوائد عن طريق المعاودة والولاء والقيمة مدى الحياة، إضافة إلى أهداف الزبون في تحقيق قيمة أعلى مقابل ما يدفعه ورضا شامل عن علاقاته بالشركة.

والسؤال الذي لا بد من طرحه هو: لماذا إدارة علاقات الزبون الآن وليس قبل (20) عاما؟ ومن أجل الإجابة يمكن أن نورد الأسباب التالية (Barnes,2000,pp8-9):

أ- **أنظمة المعلومات والمعرفة:** وهي التي مكنت الشركات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالشركة وتكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين (Defected Customers) جرّاء تكامل الشركة معه على أساس الصفقة وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رضاه.

ب- **تزايد أهمية قطاع الخدمات:** ولأن الخدمات في قسمها الأكبر والأهم يتطلب التفاعل مع الزبون، لهذا فإن الشركات أصبحت أكثر اهتماما بالجانب الأنعم في التفاعل. مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حرجا في رضا الزبون.

ج- **المنافسة:** حيث أن المنافسة الشديدة جعلت الشركات تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها وكذلك على أساس العلاقات الذكية مع الزبون.

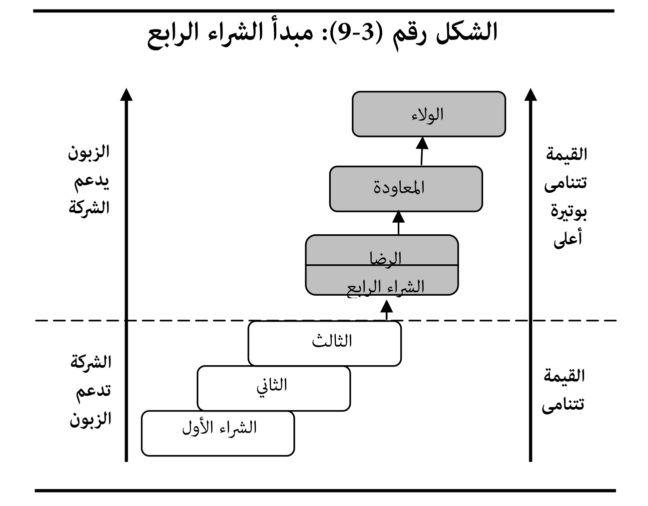
د- **إنشاء القيمة:** إن عملية البيع هي المعادل للصفقة الواحدة أي أنها نقطة واحدة في العلاقة مع الزبون. وهذه النقطة يمكن ان تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أن تكون على أساس العلاقات طويلة الأمد بمثابة مرحلة في سلسلة متنامية القيمة في هذه العلاقة. وفي هذه العلاقات طويلة الأمد نطرح هنا ما نسميه مبدأ (الشراء الرابع) وهو نقطة التحول الذي عندها تبدأ دورة العلاقات - القيمة طويلة الأمد (انظر الشكل رقم 3-9). ويلاحظ من الشكل أن القيمة تتزايد مع تنامي العلاقة وصولا إلى الولاء حيث القيمة تتحول من التنامي بوتيرة عادية إلى وتيرة أعلى مع كل تقدم لاحق في إستمرار هذه العلاقات لفترة أخرى.

ولا شك أن تزايد هذه القيمة مع الوقت هو الذي يحول هذه العلاقات إلى رأس المال الزبوني الذي تعمل إدارة المعرفة على تحقيقه بالعلاقة مع الزبائن ذوي الولاء والذين يكونون الأكثر ربحية للشركة.

ثانيا: الزبائن ذوو الولاء

الولاء (Loyalty) هو مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون. كما عرفه كوتلر وآخرون (Kotler et al.) بأنه مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة الشركة (Kotler et al.,1999,p383). ومثل هذا الزبون يمتلك إلتزاما قويا في ضوء تجربته السابقة بالتعامل مع الشركة وتفضيل منتجاتها وخدماتها وعلامتها التجارية بما يحقق ميزة للشركة على منافسيها.

الشكل رقم (3-9): مبدأ الشراء الرابع



ان جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الـولاء (Loyal Customers) وهـم الزبـائن الأكـثر ربحيـة للشركـة. إن فردريـك رتشـهيلد (F.F.Reichheld) هو أول من أشار إلى ما يمكن تسميته باقتصاديات الولاء وإمكانات التعبير عن الولاء بطريقة كمية من خلال ما يسمى تأثير الولاء (Loyalty Effect) حيث أن زيادة ولاء الزبون بنسبة (5 ٪) يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة (25 – 95 ٪) (Reichheld,2001,p).

وفي نفس الإتجاه جاءت دراسته عن الولاء بوصـفه السـلاح السري عـلى الـوب (Barlow and Maul,2000,p69). وفي كل هذا الولاء فـإن العمـل المعـرفي هـو العمليـة الجوهريـة في إجتـذاب الزبائن وإستدامة علاقتهم وتفاعلهم مع الشركة. إن إدارة المعرفة في جانب أساسي منها هي إدارة الزبون. ولكي تكون هذه الإدارة فعالة لابد من تضطلع بمهمتين أساسيتين هما:

أ- إنشاء الزبائن: وهذه المهمة إعتبرها بيتر دراكـر (P.Drucker) هـي الغـرض الأسـاسي للأعـمال. ولاشـك في أن هـذه المهمـة تـرتبط بـدور الإدارة في البحـث عـن الأسـواق والشرائـح السـوقية الجديـدة سـواء عـلى أسـس تقليديـة معروفـة (السـكانية، النفسـية، الجغرافيـة، الإجتماعيـة- الثقافية..إلخ) (Schiffman and Kanuk, 2004, p 54) أو على أساس الحاجـات الجديـدة أو المتجددة للزبـائن التـي تضـطلع إدارة المعرفـة في البحـث عنهـا وتطويرهـا (أنشـطة التحسـين المسـتمر للمنتجـات الحاليـة والإبتكـار للمنتجـات والخـدمات الجديـدة). والواقـع أن

الحاجات المتجددة تمثل أهمية متزايدة في إدارة المعرفة لأن التقسيمات التقليدية للشرائح السوقية هي خبرة متقاسمة عامة بين الشركة ومنافسيها. ولكن ما ليس معرفة عامة هو ما تأتي به الشركة من معرفة وفهم جديدين عن حاجات الزبائن وأساليب جديدة ومتميزة لإشباعها. وهذا هو المضمون الجديد لإنشاء الزبائن. وهو خلاف القول بالبحث عن الزبائن الجدد الذين يشترون لمرة أولى وربما واحدة فقط بدلا من المحافظة على الزبائن الحاليين.

ب- التركيز على الزبائن الملائمين (Right Customer) وهم الزبائن الذين يكونون زبائن معتادين موالين للشركة. وهذا يمكن التعامل معه من خلال هرم الزبائن (Customer Pyramid) الذي يقوم على أن الزبائن يقسمون إلى أربع فئات من حيث الربحية: فئة البلاتين، والفئة الذهبية وتمثل القسم الأعلى من الهرم وتضم الزبائن الأكثر ربحية الذين ينفقون أكثر مع الشركة ولا يكلفونها إلا القليل في خدمتهم أو في المحافظة عليهم. وفئة الحديد ومن ثم في القاعدة الفئة الرصاصية وتضم الزبائن الأقل ربحية وهم الزبائن ذوو المشاكل والشكاوى ويجعلون الشركة تنفق عليهم ولا تربح منهم شيئا (Zeithaml et al.,2001,p119).

وفي هذا السياق يمكن أن نشير إلى نموذج الولاء / الرضا الذي قدمه رتشهيلد (F.Reichheld) حيث الزبائن في الواقع يتوزعون بين نهايتين قصوتين. النهاية الأولى يقع عندها الزبائن التالفون أو غير الراضين جدا والذين يكونون عدائيين ضد الشركة لأنهم على الأقل يتحدثون لغيرهم عن تحريتهم السيئة مع الشركة. والنهاية القصوى الثانية يقع عندها الزبائن الراضون جدا وذوو الولاء الذين يتحولون إلى دعاة من أجل الشركة. وبين هاتين النهايتين القصوتين هناك منطقة السواء التي تضم الزبائن الذين يمكن كسبهم للشركة ليكونوا موالين أو خسارتهم عند تكرار تجربة الزبائن غير الراضين (انظر الشكل رقم 3-10).

والواقع أن الشركات تجد في القسم الأعلى من الهرم ما يجعلها تنفق القليل من الجهد والوقت للإيفاء بحاجاتهم ولكن في نفس الوقت تحقق العوائد الأعلى من التعامل معهم بما يجعلها مصدر لقيمة سوقية عالية للشكة. فكلما توسع هذا القسم كلما زادت القيمة السوقية للشركة. وخلاف ذلك عند تقلص هذا القسم وتوسع القسم الأدنى من الهرم.

ثالثا: إدارة علاقات الزبون وإنشاء القيمة

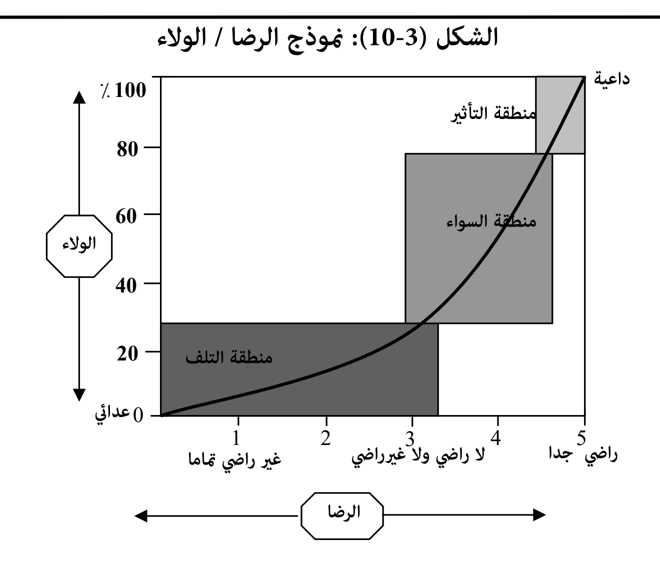
لعقود طويلة كانت الشركات تعمل وفق المدخل القائم على التكلفة، لهذا كان صوت الآلة ونوع المواد وأجر العامل هو الأكثر أهمية في عمليات الإنتاج أو

تقديم الخدمات. في حين كان صوت الزبون هو الذي لا يسمع وإذا سمع فلا أهمية له حسب قواعد اللعبة التي عبر عنها هنري فورد في العشرينات من القرن الماضي حيث قال: من حق الزبون أن يطلب أي لون لسيارته ولكنه في الأخير لن يأخذ إلا اللون الأسود. ولكن مع المنافسة والبيئة المتغيرة التي تزخر بالدخلين الجدد الذين يأتون بأساليبهم الجديدة للوصول إلى الزبون، كان لابد من الإنتقال إلى المدخل الجديد القائم على القيمة.

وفي هذا المدخل فإن الزبون أصبح هو مركز الإهتمام وإن ما يدفعه الزبون للحصول على السلعة (وليس ما تدفعه الشركة لإنتاج السلعة) هو المؤشر الأكثر أهمية في نجاح أو فشل الشركة. ويمكن تعريف القيمة بأنها ما يدفعه الزبون (السعر أو التكلفة) مقابل ما يحصل عليه من خصائص أو منافع. وهذا ما يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية (Finch,2003,p79):

القيمة = المنافع \ التكلفة

الشكل (3-10): نموذج الرضا / الولاء



Source: Judith W. Kincaid (2003): Customer Relationship Management, Prentice Hall, New Jersey,p36.

ومع أن هذه العلاقة مفهومة وواضحة في إطارها العام، إلا أن الزبون في حالات عددية يتعامل مع المنافع بأشكال متعددة. فالزبائن - القادة عادة ما ينظرون إلى المنافع بالعلاقة مع الجدة (Novelty) ونمط السلعة أو الخدمة الأحدث، في حين أن البعض الآخر ينظرون إليها بالعلاقة مع التكلفة أو السرعة أو التوقيت الملائمة. إلا أن هذه الحالات لا تمنع التأكيد على إن الزبائن عادة ما يتعاملون مع هذه المنافع في إطار الحزمة المتكاملة التي تتوفر في السلعة أو الخدمة والتي تحدد بالأخير قيمتها لدى الزبون. ويمكن في هذا السياق أن نحدد مجموعة خصائص القيمة التي عادة ما يهتم بها الزبون. انظر الجدول رقم (3-11).

الجدول رقم (3-11): خصائص القيمة

الخصائص	إهتمام الزبون
- التكلفة	- ماذا تكلف في الحساب الكلي (الوقت والتكلفة) ؟
- الجودة	- هل تفي بحاجاتي ؟
- الملاءمة	- هل من السهل الحصول عليها أو استخدامها ؟
- التوقيت	- هل يمكن الحصول عليها بسرعة ؟
- الشخصنة	- هل تعاملني الشركة بخصوصية ؟
- القضايا الأخلاقية	- هل الشركة تعمل بطريقة مسؤولة، حسب قيمي ؟
- الأسلوب / النمط	- هل السلعة هي الأحدث ؟
- التكنولوجيا	- هل إن شراء السلعة يتطلب مني مهارات تكنولوجيا معينة ؟

Source: Byron J.Finch (2003): OperationsNow.com, McGraw-Hill/ Irwin, Boston, p80.

ومع إدارة المعرفة فإن الزبون أصبح مصدرا أساسيا للمعرفة وعلى أساس هذه المعرفة تقوم الشركات بإنشاء القيمة بأشكال وأساليب متنوعة يمكن تحديدها بالآتي:

أولا: تكوين رأس المال الزبوني: إن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد الشركة على تحسين إستجابة الشركة من أجل إشباع حاجاته. وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون حسب مبدأ الشراء الرابع من زبون الشراء الأول إلى الشراء الثاني فالثالث ومن ثم إلى زبون معاود ومن ثم زبون ذي ولاء الذي يعطي أرجحية في الشراء من الشركة على حساب الشركات المنافسة.

وفي هذا السياق من العلاقات المنشئة للقيمة فأن الزبائن ذوي الولاء هم الأساس في فيما يسمى في الشركة برأس المال الزبوني (Customer Capital) الذي لا يقل أهمية من الأنواع الأخرى لرأس المال المالي أو المادي في الشركة (Gigg, 2002, p 216).

ثانيا: خفض تكلفة الصفقة: كلما كان الزبون معروفا للشركة كلما أدى ذلك إلى خفض فترة الإتصالات والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وتقليص وقت الشحن والتسليم.. الخ. وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة (Brickley et al., 2003 p27).

ثالثا: زيادة منافع الزبون: إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوى عما يعانيه من منتجات الشركة والمقترحات من أجل تحسينها. ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس إيجابيا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها الشركة. إن إدارة علاقات الزبون لابد من أن توجد المنافذ الضرورية للحوار والمناقشة مع الزبائن حول المنتجات وإمكانات تطويرها في ضوء حاجات الزبون المتغيرة باستمرار من أجل زيادة منافعها.

رابعا: التعامل بخصوصية مع الزبون: إن المعرفة بظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح وبخصوصية مع الزبون. وإن الزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل الشركة معه بشكل ممتاز، فإن هذا سوف ينعكس على نظرته الجيدة إلى ما تقدمه الشركة. ولاشك في أن تحقيق ذلك يتطلب تجاوز الشركة للنظرة التقليدية التي تقوم على أن السلعة هي الشكل الأول والأخير لعلاقتها بالزبون إلى النظرة القائمة على التفاعل الشخصي. وهذا التفاعل الشخصي يتطلب النظر إلى معرفة الزبون في إطار تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

فكل ما يتعلق بالسلعة والأنظمة الخاصة بالتسليم والدفع والضمان وسماتها الوظيفية وفنية هي ما يمثل الجانب الصلب (المعرفة الصريحة)، في حين كل ما يتعلق باللمسة الإنسانية وخصائص الزبون وحاجاته والإستجابة لها يمثل الجانب الناعم (المعرفة الضمنية). والشكل رقم (3-12) يوضح ذلك، حيث يظهر أن المعرفة الصريحة تركز على القيمة المادية كالسعر والسمات ومواعيد التسليم ووثائق الضمان والخدمة. في حين أن المعرفة الضمنية في هذه العلاقة تركز على القيمة الشخصية كالأسلوب الشخصي في الخدمة، الإنتباه والتركيز على الزبون، مراعاة حاجات ظروف الزبون الخاصة، سنوات تعامله مع الشركة، قيمه واهتماماته الأخلاقية والبيئية. الخ.

رابعا: قيمة الزبون مدى الحياة

تمثل القيمة مدى الحياة (Lifetime Value) محاولة مهمة من أجل قياس تأثير علاقات الشركة طويلة الأمد مع الزبائن على أسس عملية وموضوعية.

الشكل (3-12): المعرفة والزبون والقيمة

المعرفة الضمنية
التركيز على القيمة الشخصية
التفاعل الشخصي
المعرفة الصريحة
التركيز على القيمة المادية
السلعة

ويمكن تعريف القيمة مدى الحياة بأنها القيمة الحالية الصافية للربح الذي ستحققه على متوسط الزبون الجديد خلال عدد من السنين. والقيمة مدى الحياة هي مقياس عوائد زبون الشركة (أو زبون شريحة سوقية) من في السنة بالمتوسط مضروبا بالحياة المتوسطة للزبون مع الشركة. وتتباين الحياة المتوسطة للزبون مع الشركة ممن مجال إلى آخر ومن صناعة لأخرى وذلك لأن الزبون يغير الشركة من فترة لأخرى لأسباب عديدة. وتقدر الحياة المتوسطة للزبون مع الشركة في الفنادق بحالي (4) سنوات وفي المطاعم (3) سنوات (Kotler et al.,1999, 365). وعادة ما تكون في الصناعة مع الموردين أو موزعين تكون أطول. وحسب كوتلر وزميليه (Kotler et al.) هناك مدخلان لبناء قيمة الزبون هما: الأول عن طريق تقديم المنافع المالية لعلاقات الزبون كما في الفنادق التي تمنح الزبون المعاود الغرف الأعلى بسعر الغرق الأدنى، والثاني بتقديم منافع إجتماعية وذلك بإستخدام تعلم الشركة من أجل المعاملة الفردية وتحقيق خصوصية الزبون في هذه المعاملة (Kotler et al.,1999, 365). ويمكن تحديد ثلاثة جوانب أساسية للقيمة مدى الحياة هي:

أولا: الرؤية طويلة الأمد لقيمة الزبون: أي الشركة لا تخدم الزبون من أجل الصفقة الواحدة وإنما لعلاقات طويلة الأمد وبالتالي فإن الزبون جاء ليبقى مع

الشركة لهذا فإنه سيظل مصدرا مستمرا للعوائد في المدى المتوسط لحياة الزبون في الصناعة.

ثانيا: إن عوائد الزبون تتزايد في علاقة طردية مع استمرار علاقته بالشركة. وإذا كان مدخل الصفقة الواحدة يقوم على الإكتساب (Acquisition) للزبائن الجدد، فإن مدخل العلاقات يقوم على المعاودة. وتشير شركة أمازون.كوم (Amazon.com) إلى أنها اكتسبت (11) مليون زبون جديد عام (1999) ومع ذلك فإن عوائدها الأكبر لم تكن من اكتساب الزبائن بل من معاودتهم (Blattberg et al., 2001, p3). كما أن فنادق (Ritz-Carlton) التي تضم (28) من الفنادق الراقية، تقدر أن قيمة الزبون مدى الحياة بالمتوسط (100) ألف دولار (Reichheld and W. E. Sasser, 1990, 106).

ثالثا: التكلفة العالية للزبائن المفقودين مدى الحياة: إن كل زبون هو فرصة مهمة لأن يتحول من خلالها الزبون الجديد إلى زبون موالي طويل الأمد. وبالتالي فإن تكلفة الزبون المفقود هو التكلفة التي تتحملها الشركة جرّاء فقدان قيمة الزبون مدى الحياة جرّاء الضرر والتلف في علاقاتها مع الزبون مما يؤدي إلى عدم معاودته (Kotler et al.,1999، p 353).

ومن أجل إحتساب قيمة الزبون مدى الحياة لابد من تقدير سنوات مدى الحياة التي يبقاها الزبون مع الشركة. وعادة ما يغير الزبون شركته بعد فترة تطول وتقصر. وعموما في الصناعة يكون مدى الحياة بالمتوسط أطول.

ومع إدارة المعرفة فأن القيمة مدى الحياة أصبحت أكثر أهمية وذلك للإستخدام الواسع لقواعد البيانات والمعلومات مما يسهل تعقب علاقة الزبون وإحتساب عوائدها. هذا إلى جانب أن إدارة المعرفة تهتم أكثر بالتحليل والتفسير للتغيرات الحاصلة في هذه العلاقة.

والواقع أن عدم إستخدام القيمة من قبل الكثير من الشركات والمسوقين يعود لعدة أسباب يمكن تجاوزها مع تزايد إهتمام الشركات بإدارة المعرفة. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى الأسباب التي جعلت القليل من المسوقين يهتموا بالقيمة مدى الحياة، وهي:

1- عدم فهم دلالات القيمة مدى الحياة: وذلك لأنها تستلزم فهم العديد من المفاهيم التسويقية والمالية وأفرادها.

2- عدم وجود قاعدة بيانات: وهذه المشكلة تم حلها فيما بعد، ففي التسعينات أغلب الشركات أوجدت طريقة لإنشاء قواعد البيانات والمعلومات

التسويقية الخاصة بالزبائن والتي تتضمن تاريخ المشتريات والترويج في الشركة.

3- العمل تحت ضغط الإنتاج: وهذه كانت المشكلة الأصعب لأنه كان يمنع تعقب سلوك الزبون لفترة من الزمن.

ولا بد من أن نضيف إلى ذلك العقبة المالية والمحاسبية التي تحد من إحتساب العوائد المتوقعة قبل تحققها لتعارضها مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموما (GAAP)، مما يعني أن هذه المبادئ التقليدية تعمل أيضا على كبح المفاهيم الجديدة التي تنمي قدرة الشركة وأساليبها الضرورية لتحسين أدائها.

ونعرض فيما يأتي لإحتساب جدول القيمة مدى الحياة لثلاث سنوات وكيفية إحتساب القيم الأساسية فيه (انظر الجدول 3-13). ويلاحظ من جدول ما يأتي:

أولا: أن معدل المعاودة لا يمثل بالضرورة المعاودة الكاملة لكل زبائن الشركة المعاودين، لأن دائما هناك زبائن يغيرون مشترياتهم من شركة لأخرى ولكن النسبة الاكبر يحافظون على علاقاتهم مع الشركة.

أن هذا المعدل يمكن أن يتناقص أو يتزايد حسب جهود الشركة في المحافظة على خدماتها ورضا زبائنها.

الجدول (3-13): القيمة مدى الحياة

	السنة (1)	السنة (2)	السنة (3)
الزبائن	20000	8000	3600
معدل المعاودة (٪)	٪ 40	٪45	٪ 50
معدل الإنفاق (دينار)	150	160	170
العوائد الكلية (دينار)	3000000	1280000	612000
التكاليف المتغيرة ٪	٪ 60	٪ 50	٪ 45
التكاليف المتغيرة (دينار)	1800000	640000	275000
تكلفة الإكتساب (40 دينار)	800000	0	0
التكاليف الكلية (دينار)	2600000	640000	275000
الربح الإجمالي (دينار)	400000	460000	336000
معدل الخصم	1	1.16	1.35
ربح القيمة الحالية (دينار)	400000	551000	249333
ربح القيمة الحالية التراكمي	400000	951729	1201057
متوسط القيمة مدى الحياة (دينار)	20	47.59	60.05

Source: M.Hughes (2000): Strategic Database Marketing, McGraw-Hill, New York, p60.

ثانيا: أن القيمة مدى الحياة ومعدل الإنفاق للزبائن المعودين يتزايدان من سنة لأخرى مما يعني أن المفهوم يعطي نتائجه الأفضل مع الوقت.

ثالثا: أن التكاليف المتغيرة المتعلقة بالإستفسار من الزبون والتفاوض معه وخدمته تتناقص من الوقت أيضا.

رابعا: عدم تحمل تكلفة الإكتساب: مع الزبائن المعودين أو الموالين لا تتحمل الشركة تكلفة إكتساب كالتي تتحملها مع الزبائن الجدد.

$$\text{معدل المعاودة} = \frac{\text{زبائن السنة (X)}}{\text{زبائن السنة الأولى}} = \frac{٨٠٠٠}{٢٠٠٠} = \%٤٠$$

معدل الخصم = (D)، ويحسب وفق الصيغة:	$D = [\ (1 + (i \times rf)]^2$
معدل الفائدة = i	$D = [(1 + (0.08 \times 2)]^2$
rf = معامل المخاطرة (R. Factor)	$D = (1.16)^3 = 1.35$
n = عدد السنوات الذي انتظرته	
LTV = متوسط القيمة مدى الحياة	$LTV = NPV_{CUM}/\text{Acquired Customers}$
NPV_{CUM} = ربح القيمة الحالية التراكمي	= 1201057/20000 = 60.05 $

3-8- مشكلة القياس لرأس المال الفكري

ثمة جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على صعيد الأعمال من اجل تطوير مقاييس ومؤشرات معول عليها في قياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركات. ورغم التقدم الكبير الذي تحقق في هذا المجال فلا زال هؤلاء المختصون غير متفقين فيما يتعلق بهذه المقاييس. مما يعني أن الحاجة لا زالت ماسة من اجل تطوير مثل هذه المقاييس لحماية ثروة الشركة الأكثر أهمية المتضمنة في معرفتها وأساليبها وأنظمتها. ويمكن أن نلخص التطور الحاصل في هذا المجال فيما يأتي:

أولا: المحاولات الكثيرة الجارية من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركات. ولقد تكللت هذه الجهود في قيام الشركة السويدية سكانديا (Skandia) بإصدار تقرير رأس المال السنوي لقياس وتقييم مكونات رأس المال الفكري فيها (iebowitz,2000,p29).

ثانيا: زيادة الإعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري على الرغم من القصور الكبير في الأساليب المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية التي لا زالت تقف عقبة أمام القبول بمحاسبة المعرفة أو رأس المال الفكري وإحتوائها ضمن كميزانية الشركة وكشوفاتها المالية وإخضاعها للمراجعة مثل الأصول الأخرى.

ثالثا: زيادة الإعتراف بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الكلي للشركة على صعيد النتائج المجردة أو على صعيد المعايرة التنافسية أي تميّز الشركة بالعلاقة مع المنافسين.

ورغم هذا التطور فأن الكثير من الشركات لازالت تقيّم أصولها الفكرية بنفس الطريقة التقليدية التي تقيّم بها أصولها المادية. وهذا ما أكدته دراسة قام بها جمعية المحاسبين الإداريين الكنديين (CMA) في تقريرها حول قياس أصول المعرفة حيث أشارت على أن الأصول غير الملموسة يجب أن تكون مقاسة بشكل أفضل. وإن الشركات بشكل جماعي لا زالت تقيس هذه الأصول بالطرق التقليدية المستخدمة في إحتساب الأصول الملموسة. لهذا قدّم المحاسبون الإداريون الكنديون محاولة لقياس وتقييم راس المال الفكري. وقد إشتملت تلك المحاولة على (13) مؤشرا مثل: عدد المنتجات الجديدة، عدد الزبائن الجدد، نسبة النجاح مقاسة بالدولار, نسبة زبائن الأعمال، دليل الإنتاجية، مؤشرات النوعية التقليدية، الآيزو ورضا الزبون..الخ (Roos et al, pp4-5). ويلاحظ أن هذه المؤشرات إتسعت لتغطية مكونات رأس المال الفكري، إلا أنها لم تقم بتصنيفها في مكونات أساسية كما في رأس المال البشري، الهيكلي، والزبوني. وهناك محاولات أخرى كثيرة إلا أنها لا زالت لم تحظى بالإتفاق عليها والتبني الواسع لها. وهذا ما سنتاوله في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

المصادر

1. بيتر دراكر (1994): الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة.
2. ستيوارت، توماس أ. (2004): ثروة المعرفة: راس المال الفكري، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة.
3. Barlow, and D. Maul (2000): Emotional Value, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
4. Barnes, J.G. (2000): Secrets of Customer Relationship Management, McGraw-Hill, New York.
5. Blattberg, R.C. et al.(2001): Customer Equity, Harvard Business School Press, Boston.
6. Brantley, M.E. (2001): Winning the Technology Talent War, McGraw-Hill, New York.
7. Brickley, J.A. et al. (2003): Designing Organizations To Create Value, McGraw-Hill, New York, p27.
8. Colvin, G. (2005): We are Worth our weight in Pentium Chips, Fortune, March, cited in: G.G.Dess et al. (2004): Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin,Boston.
9. Davenport, T.H. and Klahr, P. (1998): Managing Customer Support Knowledge, CMR, Vol(40), No.(3), Spring, pp195-208.
10. Despres C. and Chauvel, D.(2000):Knowledge Horizons Butterworth Heinemann, Boston.
11. Dess G.G. and Lumpkin, G.T. (2003): Strategic Management, McGraw- Hill / Irwin, Boston.
12. Edvinsson, L. and Malone, T. (1997): Intellectual Capital, Harper Business, New York, pp34-35.
13. Edvinson, L. (2002): Corporate Longitude, Financial Time/ Prentice Hall, London.
14. Finch, B. J. (2003): Operations Now.com McGraw-Hill/Irwin, Boston, p79.
15. Gigg, S. (2002): Learning and Development, Macmillan, London,p216.
16. Grieve, K. and Ortiz, E. (2003): The Seven Deadly Sins of Customer Value Management, Viewpoint, Vol(3),No.(5),, Available on: (www.damondcluster)
17. Harris J. and Brannick, J. (1999): Finding, Keeping Great Employees, Amacom, New York.
18.. Housel, T. and A. Bell, H. (2001): Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin,Boston.
19. Huseman, R. and Goodman, J.P. (1997): Leading With Knowledge, Sage Publications, London.
20. J.Skyrme, D. (2001): Capitalizing on Knowledge, Butterworth Heinemann, Oxford, p161.

21. Jones, G.R. (2004): Organizational Theory Design, and Change, Pearson Education, Inc., New Jersey.
21. Kincaid, J.W. (2003): Customer Relationship Management, Prentice Hall, New Jersey.
22. Kotler, P. et al.(1999):Marketing For Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New Jersey.
23. Kotler, P. et al.(1999):Marketing For Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New Jersey.
24. Lechner F.J. and J.Boli(2005): World Culture, Black Publishing, Malden.
25. Lester C.Thurow(1997): Needed: A New System of Intellectual Property Rights, HBR, Vol(75), No.(5), Sep-Oct, pp95-103.
26. Liebowitz, J. (2000): Information Technology Management, CRC Press, Boca Raton, p29.
27. Luthans, F. et al., (2007): Psychological Capital, Oxford University Press, Oxford, p3-4.
28. McElroy, M. W. (2003): The New Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Amsterdam.
29. Mcshane, S.L. and Glinow, M.A.V. (2000): Organizational Behavior, Irwin /McGraw-Hill, New York.
30. Molharta, Y(2003): Measuring Knowledge Assets of A Nation, Available at: (http://www.brint.org).
31. Nunes P. F. and Kambil, A. (2001): Personalization ? No Thanks, HBR, Vol(79), No.(4), April,p284.
32. Quinn, J. B. et al.,(1996): Managing Professional Intellect: Making the most of the best, HBR,Vol (74),No. (2) March-April 1996.
33. Reichheld F.F.(1990): Zero Defections: Quality Comes To Services, HBR, Vol(68), No.(5), Sep-Oct,p105.
34. Reichheld, F.F. (2001): The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston,
35. Reichheld, F.F. and Schefter, P(2000).: E-Loyality, HBR, Vol (78), No. (4), July-Aug 2000, pp105-113.
36. Roos, R.J. et al.: Intellectual Capital: Navigating in New Business Landscape, N.Y. University Press, pp4-5.
37. Sanchez, M.A. et al.,(2000): Management of Intangibles: An Attempt to Build A Theory, Gournal of Intellectual Capital,Vol(1), No.(4),pp312-327.
38. Scarborugh, J. (1998): The Origins of Differences and Their Impacts on Management, Quorum Books, Westpoint.
39. Schiffman, L.G. and Kanuk, L.L. (2004): Consumer Behavior, Pearson Prentice Hall.
40. Shapiro, E.C.(1998): The Seven Deadly Sins of Business, Capstone, Oxford.
41. Stone, P.: Intagible Management: What is it, Really? (http://www.standardInstitute.org).

42. Tapscott, D. et al (2000): Digital Capital, Harvard Business School Press, Boston.
43. Trompenaars and Wooliams(2003): Business Across Cultures, Capstone.
44. Zeithaml, V. A. et al.(2001): The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review, Vol.(43), No.(4), Summer 2001, pp118-142.

الفصل الرابع

رأس المال الإجتماعي والنفسي

4-1 المدخل

4-2 مفهوم رأس المال الاجتماعي

4-3 رأس المال الإجتماعي: التطور والوظائف

4-4 مداخل رأس المال الاجتماعي

أولا: المدخل الإجتماعي

ثانيا: المدخل الإقتصادي

ثالثا: المدخل الإداري

4-5- رأس المال الإجتماعي الياباني

4-6- رأس المال النفسي

4-7- إدارة الثقة

أولا: وظائف الثقة

ثانيا: أنواع العلاقات في الشركة

ثالثا: مكونات الثقة

رابعا: أنواع الثقة

خامسا: السلسلة المتصلة لمستويات الثقة

الملحق (1): المعلومات الأكثر تكرارا في التقارير الإجتماعية الإيطالية

* المصادر

4-1- المدخل

أن تزايد اهمية الأشكال الجديدة لرأس المال كرأس المال التنظيمي والزبوني والإجتماعي والتشاركي وغيرها، أدى إلى إعادة هيكلة قدرات الشركة وقيمتها ومصادر نمو وتطور الشركة. فبعد أن كانت الآلات هي محرك النمو ولا إنتاجية وإنشاء الثروة جاء دور المعرفة ورأس المال الفكري واللاملموسات كمحرك لكل ذلك.

وبعد أن كانت الشركات تحقق الرقابة على وحدتها وتكامل بينها عن طريق وحدة الأوامر وآليات الهرمية (المركزية التنظيمية)، أصبحت كل هذه الأساليب تقليدية وبطيئة وغير فعالة لهذا أصبح البحث عن آليات جديدة تكون أكثر مرونة وسرعة وتحقيقا لأهداف الشركة. وهذا هو الأساس في رأس المال الإجتماعي بوصفه رأس مال تفاعل وعلاقات الأفراد في العمل، وراس المال التشاركي (Collaborative) وهو الأصول التنظيمية التي تمكن الأفراد بشكل حيد من العمل سوية حيث أنه يمكن أن يزيد القدرة على الإبتكار والإلتزام والمرونة والتكيف ويحقق رافعة المعرفة وإثراء التعلم (Beyerlen et al,2005, pxiii). والواقع أن الشركة وهي تكتشف رأس مالها الإجتماعي على المستوى الداخلي سرعان ما إكتشفت أهمية رأس المال الإجتماعي على المستوى الخارجي على مستوى الأمة. حيث كل أمة قد طورت عبر تأريخها مخزونا عظيما من القيم الإجتماعية والأخلاقية هو الأفضل في الإستجابة لظروفها البشرية والجغرافية. وهذا ما وجدته الشركات أيضا على المستوى التشارك

البيني مع الشركات الأخرى من أجل تحسين قدرتها التنافسية. وإن اليابانيين يقدمون نموذج إقتصاديا وإجتماعيا قويا في كيرتسو (Keiretsu) وهي مجموعة من الشركات تتمتع بعلاقات بينية مالية وإنتاجية وتجهيزية تشاركية. وإن موجة التحالفات والإندماجات بين الشركات هي في جانب منها عملية توسيع للتداؤب التنظيمي (Organizational Synergy) من داخل الشركة إلى خارجها بالعلاقة مع الشركات الأخرى في علاقات تشاركية بينية.

وللتفسير لكل هذا التوجه نقول أن النقطة (Point) هي الموقع المشغول بوحدة أو درجة واحدة، والمستقيم (Line) هو مجموعة النقاط الذي عن طريق تشارك النقاط مع بعض يمكن أن يتحدد شكل الخط متسقيما او منحنى (أي أنها لم تعد مجرد نقاط وإنما نقاط مضاف إليها شكل معين لم يكن في اة نقطة من النقاط المكونة له). وتشارك خطين يمكن أن يكونان خطي تلاقي مع شيء مضاف هو الزاوية ولكن التحول الكبير يحصل عند إضافة وتشارك خط ثالث مع الخطين

السابقين ليتكون المثلث (Triangle) بشكله المعروف وبثلاث زوايا وليس إثنتين. أنه التشارك والقوة التداؤبية التي عند إضافة شيء واحد للعلاقة التداؤبية يكون الناتج أكبر بكثير من ناتج الأجزاء منفردة و أكبر بكثير من الناتج التداؤبي السابق. وتمثيلا لهذه العلاقة التداؤبية في مجال رأس المال الفكري نجد ليفي إدفنسون يضع المعادلة التداؤبية بشكل معبر وهو (1 + 1 = 11) (Edvinsson,2002,p89).

أن رأس المال الإجتماعي هو ضرب من رأس المال اللاملموس الذي تختزنه كل شركة ويكون قابلا للإستفادة منه بأشكال شتى وهذا ما إتشفه رواد رأس المال الإجتماعي أمثال بيير بوردو (P.Bourdieu) وجيمس كولمان (J.Coleman) فرنسيس فوكوياما (F.Fukuyama) وغيرهم.

2-4- مفهوم رأس المال الاجتماعي

إن فكرة "كل شيء اجتماعي" حقيقة ما دام كل شيء يرتبط بالإنسان في علاقاته مع الآخرين. عندما ابتكر الهاتف كان التفكير على أنه سيخدم بشكل أساسي رجال الأعمال، ولم يكن أحد يعتقد أنها ستثور حياة الناس، وكذلك الحال مع الحاسوب (Kieser, 1986, p46). إن رأس المال الاجتماعي (Social Capital) هو نتاج العلاقات والتفاعلات بين الأفراد في المجتمع الكبير أو في الشركة. وفي الظروف الإيجابية لعلاقة الإدارة بالعاملين أو بين العاملين أنفسهم، فإن رأس المال الاجتماعي يوجد منافع العلاقات التعاونية والتداؤبية (Synergic) الكفوءة في العمل بما يجعله من "الأصول Assets" في الشركة. وفي الظروف السلبية (كما في علاقات التوتر والصراع) فإن العلاقات والتفاعلات الإجتماعية تتحول إلى عبء ثقيل يعرقل التعاون ويحد من الكفاءة وإستقرار العاملين ويزيد من دورانهم في العمل بما يجعله من "الخصوم Liabilities" في الشركة.

ولا بد من التأكيد على أن الشركة التي تعتمد على الأفراد فإن كل شيء فيها يعتبر إجتماعيا مادام الأفراد في تفاعل. وإذا كان الأمر كذلك فلا بد أن تكون للشركة رؤية إيجابية حول بناء وتطوير العلاقات الاجتماعية في الشركة وشبكاتها بما ينمي رأس المال الاجتماعي. ومن المثير حقا أن مفهوم رأس المال الإجتماعي طوّره علماء الإجتماع، رغم أن مصطلح "رأس المال" يمثل مفهوما إقتصاديا وإن الإقتصاديين لا زالوا حتى الآن لا يبدون إهتماما جديا بالجوانب الإجتماعية عموما ومنها راس المال الإجتماعي وهو يمثل بحق المتغير المفقود الذي تجاهله الإقتصاديون وفي أحسن الاحوال إعتبروه العامل الثانوي المصاحب للنشاط الإقتصادي كما سنوضح ذلك بعد قليل.

وقد قدمت تعريفات عديدة لرأس المال الاجتماعي في سياق الدراسـات الإجتماعيـة رواد هـذا المفهوم. فقد عرّف بيير بوردو (P.Bourdieu) الذي يعتبر العامل الإجتماعي لكـل جماعـة بمثابـة التـاريخ المـتراكم، بأنـه "تجمـع المـوارد الفعليـة والمحتملـة التـي تـرتبط بـامتلاك شـبكة معمـرة (Durable) أو علاقـات أقـل رسـمية مـن الإدراك أو المعرفـة المتبادلـة (Bourdieu,1986,242). وبكلمات أخرى أنه العضوية في الجماعة التي تقدم لكل أعضائها رأس المال المملوك جماعيا والتي تتجسد في العلاقات والمعايير والثقة وغيرها من تجليات رأس المال الإجتماعي.

وحسب جيمس كولمان (J.Coleman) فإن رأس المال الإجتماعي يعـرّف بأنـه خصـائص البنيـة الإجتماعية (مثل الثقة، المعايير، والجزاءات)، المؤسسات الإجتماعيـة الملائمـة، وقنـوات المعلومـات التي تسهل النشاط الجماعي. وهذا يعني كما يرى كولمان أن رأس المال الإجتماعـي لـيس كينونـة مستقلة أو مكونا واحدا وإنما هو مكونات مختلفة لها سمتان هما: أنه جزء من البنية الإجتماعية، وأنه يسهل أنشطة معينة للأفراد ضمن هذه البنية (Coleman,1990,p302).

وبطريقة أكثر عمومية عرّفـه فرنسـيس فوكويامـا (F.Fukuyama) في كتابـه "الثقـة: الفضـائل الإجتماعية وإنشاء الرفاهية" بأنه قدرة الأفراد على العمل سوية في جماعات او منظمات لأغـراض المشتركة (Fukuyama,1995,p10).

أما البنك الدولي الذي أبدى إهتمامه في الفترة الأخيرة برأس المال الإجتماعي فقـد عرّفـه بأنـه "أصول الجماعات التي تبقى في علاقاتهم". وإن هذه الأصول لا يمكن فهمها بمعـزل عـن إمكانـات السياق السياسي والثقافي الذي تعمل وتبقى فيه. وبالتالي فإن هذه الأصول هي التي تحدد مصالح وتطلعات الافراد (C.Grootaert et al,2004,p4).

ويلاحظ من هذه التعريفات أنها تحدد راس المال الإجتماعـي في مكونـات أساسـية مثـل المعـايير والثقة والشبكات، كما أنها تؤكـد عـلى تـأثيرات رأس المـال الإجتماعـي سـواء في التماسـك أو تحقيـق الأغراض المشتركة، وأخيرا أن رأس المال الإجتماعي هو مكون من مكونـات البنيـة الإجتماعيـة. وهـذه السمة الأخيرة هي التي تفسر التباين في قدرة رأس المال الإجتماعي في التأثير لصالح الأداء الإقتصـادي من بلد لآخر، وبالتالي قد تكون تأثيرات البنية الإجتماعية سلبية او إيجابية على حد سواء.

وفي هذا السياق يمكن أن نورد التعريف التالي لرأس المال الإجتماعـي بأنـه "ذلـك الكل المركّب غـير الملمـوس مـن العلاقـات والمعـايير والقـيم المتقاسـمة التـي تتسـم بالتماثـل النسـبي بـين أفـراد الجماعـة (الشركـة أو المجتمـع) وتكـون ذات أشـكال

ومستويات مختلفة ولها آثار متباينة على قدرة الأفراد علـى تحقيـق أغـراض مشـتركة في الظـروف المختلفة". ونلاحظ من هذا التعريف ما يأتي:

أولا: أن رأس المال الإجتماعـي لـيس كينونـة واحـدة أو تكوينـا بسـيطا وإنمـا تكـوين مركّـب مـن كينونات وتكوينات مختلفة مما يجعله يتسم بالتعقيد والصعوبة في تحديد تأثيراته وقياسها.

ثانيا: خلافا للاشكال التقليدية لرأس المال فإن رأس المال الإجتماعي يتسم بأنه غير ملموس مقارنة مع رأس المال المادي كالآلات التي تتسم بأنها ملموسة ومادية، ولأنه غير ملموس فأنـه صـعب القياس. ومع ذلك فأنه يتماثل مع الأشكال الأخرى من رأس المال في إمكانية إستثماره من أجل توقع منافع وعوائد مستقبلية وعند عدم توفر مزايا أو بعض مكوناته سيكون عـلى الشركـة أو البلد أن يتحمل أعباء إضافية.

ثالثـا: أنـه يتكـون مـن مكونـات وأشـكال متعـددة ومـن أبـرز أشـكاله وتجلياتـه الثقـة والمعـايير والشبكات الإجتماعية المتقاسمة بين أفراد مجموعة. ولكل مكون من هذه المكونـات وظـائف عديدة يمكن إستثمارها حسب قوة وثراء رأس المال الإجتماعي في كل بلد أو مجموعة.

رابعا: أنه ذو أشكال متعددة: حيـث أنـه يمكـن أن يأخـذ أشـكالا متعـددة وإن البـاحيثين قـدموا تصنيفات عديدة لذلك. فقد ميّز باول كولير(P.Collier) بين راس المال الحكـومي (أي قابليـة الحكومة على فرض القانون والعقود المجتمعية ونطاق الحريـات المدنيـة)، ورأس المـال المـدني (Civic Social Capital) (مجموعة القيم المشـتركة والتقاليـد التقاسـمة والمعـايير والشـبكات غـير الرسـمية والعضـوية التشـاركية. أن الاول يعتمـد بشـكل أسـاسي عـلى القـانون والعقـود والعلاقـات الرسـمية، في حـين أن الثـاني يميـل إلى الثقـة والعلاقـات غـير الرسـمية (Cited in: Hobbs,2000,p1). كما أنه يمكن أن يميّز إلى بين رأس المال الهـيكلي (Structural C.) والـذي يتكون من الأدوار والشبكات المحلقة بـالأدوار التـي تقـوم بتسـهيل النشـاط الجماعـي الـذي يحقق المنفعة المتبادلة لأفراد الجماعة، ورأس المال الإدراكي او المعرفي الذي يتضمن المعتقدات، المعايير، القيم، والإتجاهـات المتقاسـمة وميـول الأفـراد حيـال النشـاط الجماعـي الـذي حيقـق المنفعة المتبادلة (www.gnugung.com).

أما فرنسيس فوكوياما (F.Fukuyama) فأنه قد ميّز في حديثه عن تطور مفهوم راس المال الإجتماعـي ففـي البدايـة (1916) طـرح المفهـوم عـلى مسـتوى مجتمـع المدارس الريفية، وفي السبعينات طـرح مـن أجـل تحليـل مشـكلة التنميـة للمـدن الداخلية في الولايات المتحدة. وفي الثمنينات فقد إستخدم المفهوم من قبل جـيمس

كولمان على مستوى واسع يتعلق بالمجتمع المدني في إيطاليا والولايات المتحدة (Fukuyama 2000,p100,). ونضيف على ذلك هو أن البنك الدولي في السنوات تنبه لراس المال الإجتماعي لذا طرح المفهوم كجزء من أستراتيجته في الدفاع والتبرير والتقدم بالتنمية الإقتصادية التي يتبناها (C.Grootaert et al,2004,p4).

خامسا: التأثيرات المتعددة: حيث أن رأس المال الإجتماعي يمكن أن يكون قاعدة فعالة لتأثيرات إيجابية على مستوى المجتمع في الإسقرار ودعم جهود التنمية أو على مستوى الشركة. ويمكن تحديد مجالات وعوامل تأثير رأس المال الإجتماعي على تحقيق الأهداف والنتائج من خلال: علاقات التعاون في العمل تعزز أداء الأفراد أكثر من علاقات التوتر والصراع، العلاقات الإجتماعية تقوي حالات الإستقرار أكثر من العلاقات المجردة القائمة على الأداء الإقتصادي فقط، أن العلاقات الإجتماعية في فترات الأزمات التي تمر بها الشركة تكون وسيلة لتفهم العاملين بالصعوبات في العمل مما يحفز الإجراءات المشتركة للمعاجلة، تعزيز سمعة الشركات التي تتسم بكونها شركات مسؤولة إجتماعيا في السوق، وأخيرا تعزيز الإنضباط في العمل عن طريقة الثقة والمعايير الإجتماعية والعلاقات اللارسمية وهذا قد يعمل لصالح الشركات حتى في خفض التكاليف الإدارية والإشرافية.

سادسا: الأغراض: أن تطوير وتدعيم رأس المال الإجتماعي في أية جماعة يمكن ان يعمل على تحقيق أغراض متعددة منها:

- **الإستقرار:** حيث أن رأس المال الإجتماعي هو مقياس لدرجة التماسك الإجتماعي وبالتالي مقياس للإستقرار الإجتماعي، وهذا ما نجده في علاقات الثقة بين الأطراف المختلفة في الشركة أو الجماعة المحلية او المجتمع عموما.
- **الدعم والتعاون:** وهذا ما يتم بين أعضاء الشركة أو الجماعة دون أن يتم ذلك مع أفراد الشركات أو الجماعات الأخرى بنفس القدر من التعاون.
- **النتائج العملية:** ان لرأس المال الإجتماعي تجليات عديدة ففي المجتمعات التي تتجه نحو الجماعية (Collectivism) كما في اليابان حسب تصنيف هوفستيد (G.Hofstede) أكثر مما تتجه نحو الفردية (Individualism) كما في الولايات المتحدة، فإن الأولى تؤكد على العمل والقرار بمشاركة الأعضاء الآخرين (انها أقرب إلى روح الفريق)، في حين أن الثانية تميل العمل والقرار بشكل مستقل عن الآخرين (أقرب إلى الروح الفردية المنعزلة). ووينظر للفريق اليوم في الإدارة على أنه يمثل الرؤية الأشمل في حين العمل الفردي هو الرؤية الجزئية.

- أن رأس المال الإجتماعي لا يستهلك بالإستخدام لا أنه من اللاملموسات لا فأنه يتسم بالوفرة في الإستخدام خلافا لرأس المال المادي الذي يستم بالندرة.
- أنه أقرب إلى الإيثار (Altruism) والغرض الأعلى الذي يتعلـق بالجماعـة والمجتمـع منـه إلى الكينونة الفردية والغرض الذاتي الأدنى.

3-4- رأس المال الإجتماعي: التطور والوظائف

إن طرح مفهوم ووظائف رأس المال الاجماعي إنما جاء في سياق من التطور لمفهـوم رأس المـال الذي كان التركيز في البداية ومنذ بداية الثورة الصناعية على رأس المال المادي من منظور اقتصادي ومن ثم رأس المال المالي.

وفيما بعـد جـرى الحـديث عـن رأس المـال الـبشري في ظـل الإهـتمام بـرأس المـال الـبشري في الستينات من القرن الماضي، ليتم طرح مفهوم رأس المال الطبيعي من قبل دعاة البيئـة، ومـن ثـم تم طرح مفهوم رأس المال الثقافي في ظل التأكيد المتزايـد عـلى أن اخـتلاف الثقافـات مـن مجتمـع لآخر وأهمية ذلك في طريقـة وسرعـة اسـتجابتها للتطـور. ليـتم الحـديث بعـدها عـن رأس المـال الاجتماعي في الثمانينات من قبل علماء الاجتماع (كما في دراسة جـيمس كولمـان) (J. Coleman) بعنـوان "رأس المـال الإجتماعـي في إنشـاء رأس المـال الـبشري" عـام (1988)، ليتطـور ذلـك إلى المجالات الأخرى الاقتصـادية والإداريـة. والواقـع أن مسـيرة التطـور في مفـاهيم رأس المـال قـد تواصل ليتم طرح مفهوم رأس المال الفكري (بمكوناتـه الأساسـية: رأس المـال الـبشري، الهـيكلي، الزبوني) في كل الاهتمامات المتزايدة باقتصاد وإدارة المعرفة في التسعينات. وفي عقد التسعينات أيضا ومع التوسع في استخدام الانترنت لأغراض تجاريـة، ثـم طـرح مفهـوم رأس المـال الرقمـي (Digital Capital) حيث في الاقتصاد الرقمي (الشبكي) فإن القيمة يتم انشاؤها عبر الشبكات (Tapscott et al.,2000,p26and Passiante et al., 2003, p146).ولعـل الأهـم في الاقتصـاد القائم على المعرفة والرقمي هو أشار إليه غيتس وهمنغواي (Gates and Hemingway) من أن الغايـة مـن إدارة المعرفـة (بمـا في ذلـك برمجياتهـا) هـي زيـادة معامـل ذكـاء الشركـة (Corporate IQ). ففي أسواق الشركات سريعة التغير اليوم فـإن الشركـة تحتـاج إلى معامـل ذكاء الشركة عالي من أجل النجاح. وذكاء الشركة لا يعني ببساطة وجود مجموعة مـن الأفـراد

الأذكياء في الشركة، وإنما هو مقياس لكيفية قيام الشركة بتقاسم المعلومات على نطاق واسع. إن ذكاء الشركة يأتي من التعلم الفردي ومن التلاقح البيني للأفراد (Gates and Hemingway, 1999, p239). هذا هو الإطار الاجتماعي لرأس المال الرقمي إنه رأس مال علاقات وشبكات (انظر الجدول 4-1 حول أشكال راس المال).

الجدول (4 - 1): أشكال راس المال

النوع	التعريف
1- رأس المال (الإستخدام العام)	1- أي شكل من الثروة المادية المستخدم أو المتاح للإستخدام لإنتاج ثروة أكبر. 2- الأصول المتبقية للأعمال أو الفرد بعد تسديد كل التزاماته، إنه القيمة الصافية.
2- رأس المال المالي	- هو رأس المال المادي (الأصول الثابتة الصلبة كالأبنية والآلات) ووراس المال النقدي هو مجموع النقود وما يمكن أن يتحول بسهولة إلى نقد، وهو لا ينتج السلع والخدمات مباشرة، ولكن يمكن عن طريقه شراء عوامل الإنتاج من إنتاج السلع والخدمات.
3- رأس المال المادي	- وهو الأصول المتمثلة بالآلات والمعدات والأبنية المستخدمة في الإنتاج والمخزون من السلع المنتجة التي تساهم في إنتاج سلع وخدمات أخرى
4- الأصول الملموسة الأخرى	- عوامل الإنتاج التي تجهزها الطبيعة مثل الأرض. إنها تتميز عن رأس المال المادي الذي عليها ينتج.
5- رأس المال البشري	- المخزون من الخبرة المتراكمة من قبل العامل أو عن طريق التدريب المهني الذي يمكنه من القيام بشيء ما بشكل حيد، ويقيم كإمكانية لكسب الدخل في المستقبل.
6- رأس المال الإجتماعي	- الشبكات والمعايير والتعاملات الإجتماعية التي تسيطر وتسود بين الأفراد. إنه يقيم كإمكانية لتسهيل نشاط الأفراد والجماعة، كما يمكن من خلاله حل مشكلات الأنشطة الجماعية.
7- رأس المال النفسي	- حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد في الشركة او البلد، وتتميز بالثقة العالية بالنفس، السمة الإيجابية أو التفاؤل الإيجابي بإمكانية النجاح، المواظبة من أجل النجاح. وعند الوقوع في المشكلات هناك قدرة على استرجاع إمكانية وفرص النجاح من جديد.
8- رأس المال الفكري	- الشكل الجديد لثروة الشركات التي تتكون من الملكية الفكرية والمعرفة والخبرات, والذي تمتلك إمكانية إنشاء الثروة في المستقبل. وهو يتكون من: رأس المال الهيكلي، الزبوني، والبشري.
9- رأس المال الرقمي	- أنه إقتصاد الوفرة لا إقتصاد الندرة فيما يسمى قانون الأصول الرقمية، وهو إقتصاد القيمة التي يتم انشاؤها على الشبكات.
10- راس المال الحكومي	باول كوليير(P.Collier) فإن رأس المال الحكومي هو قابلية الحكومة على فرض القانون والعقود المجتمعية ونطاق الحريات المدنية.
11- رأس المال التشاركي	- يتمثل بالأصول التنظيمية التي تمكن الأفراد من العمل سوية بشكل جيد، أنه يزيد القدرة على الإبتكار والإلتزام والمورنة والتكيف ويحقق رافعة

النوع	التعريف
	لامعرفة وإثراء التعلم.

Source: D. Tapscott et al. (2000): Digital Capital, Harvard Business School Press, Boston, p26.
T.A.Stewart (1998): Intellectual Cpaital; The Wealth of Organizations, Doubleday, New York.
D.Halpern (2005): Social Capital, Polity Press, Cambridge, p4.
M.M.Beyerlen et al.,(Eds)(2005): Collaborative Capital: Creating Intangible Value, Elsevier, Amsterdampxiii.

وفي نفس الإتجاه أكد إيكاجير ونوناكا (I.Nonaka) على المعرفة الضمنية (Implicit K.) بوصفها معرفة تنشأ في سياق اجتماعي معين. فهي (معرفة ممارسات وحوار في سياق محدد أو هي معرفة متقاسمة في سياق متقاسم من قبل الأفراد أعضاء الطريق وهي ما يطلق عليه في اليابانية تسمية مفهوم با (Ba) (Nonaka,1998,p41). ويمكن أن نلاحظ على المعرفة الضمنية ما يأتي (Nonaka,1991,pp96-97):

أولا: إن هذه المعرفة الضمنية تتراجع في اهميتها وقدرتها على إنشاء القيمة وتصبح مجرد معلومات إذا أخرجت من سياقها المتقاسم أي من التفاعلات والعلاقات الاجتماعية لأعضاء الفريق أو الشركة التي أنشأت المعرفة في إطارها.

ثانيا: إن المعرفة الضمنية كنتاج سياق اجتماعي متقاسم لا يمكن تعليمها وإنما يمكن تعلمها بالممارسة والمعايشة والحوار داخل الطريق أو الشركة وليس من خارجها.

ثالثا: إن مدخل نوناكا إلى المعرفة يقوم على أن إنشاء المعرفة في الشركات الخلاقة للمعرفة يتسم بأنه عملية مستمرة وإن الشركة فيه هي كائن حي وليس آلة لمعالجة البيانات، وبالتالي فإن إنشاء المعرفة فيها يمثل عمل كل فرد وبما يجعل المعرفة وإنشاءها طريقة حياة العاملين في الشركة.

رابعا: إن المعرفة الجديدة عندما تولد في رأس الفرد تكون بحاجة إلى التنشئة (Socialization) في نموذج نوناكا لإنشاء المعرفة. والتنشئة هي تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد حيث يتم تبادل هذه المعرفة من خلال أنشطة مشتركة كالعيش في بيئة الشركة، العمل المشترك في طريق.

لهذا فإن المعرفة الضمنية في إدارة واقتصاد والمعرفة، هي الشكل الجديد لرأس المال الاجتماعي القائم على المعرفة في الشركة، كما أنها تمثل في عملية الابتكار المعرفة الجديدة التي تولد من عمل الفرد – المبتكر الذي عليه أن ينقلها من خلال العمل المشترك والممارسة المشتركة إلى الفريق ومن ثم نقلها إلى

الشركة كلها لتصبح السياق المتقاسم الجديد كإطار أفضل للاستفادة من المعرفة الجديدة.

4-4- مداخل رأس المال الاجتماعي

لقد تزايد الاهتمام برأس المال الاجتماعي بشكل كبير في العقود الماضية الكبيرة. ولعل الاهتمام المبكر قد بدأ في الدراسات الاجتماعية وهي التي استخدمت مفهوم "راس المال" الاجتماعي رغم أن مصطلح "رأس المال" لا يستخدم في الدراسات الاجتماعية عموما في حين أنه شائع في الدراسات الاقتصادية.

ومع ذلك فإن رأس المال الإجتماعي الذي يمثل رصيد علاقات ينشئ جراء تفاعل الأفراد وليس معرفة علمية أو مهارة فنية، يثير إهتمام الإدارة في الشركات كأحد الأصول اللاملموسة التي تؤثر في استقرار الأفراد ودرجة الإنضباط الأخلاقي فيها من جهة كما يؤثر على كفاءتهم وإنجازاتهم وبالتالي على قيمتها السوقية من جهة أخرى. ولتوضيح هذه الأبعاد يمكن أن نشير في هذا المجال إلى المداخل الأساسية لرأس المال الإجتماعي. ونبدأ بالمداخل اليت حددتها الدراسة الصادرة عن البنك الدولي التي حددت ثلاثة مداخل هي:

أ. **المدخل المتعلق بالموارد:** حيث الأفراد بفضل علاقاتهم مع الآخرين يحصلوا على المعلومات والأفكار والدعم.

ب. **المدخل القائم على الإلتزام:** حيث أن راس المال الإجتماعي يرتبط بمدى إلتزام ومشاركة الأفراد في الشبكات غير الرسمية والمنظمات الرسمية المدنية. ويقوم هذا المدخل على مدى تفاعل عضو الجماعة فيها.

ج. **المدخل القائم على علاقات والصلات:** وهذا يشير إلى روابط الأفراد بمراكز السلطة كالإرتباط الجمهور بالشركة والحزاب السياسية ومنظمات الخاصة كالمصارف وغيرها. أن مشاركة وإرتباط الأفراد بهذه الصلات يمكن أن يساهم في بناء محفظة رأس المال الإجتماعي (SC Portofolio) التي تنشط وتضعف بمقادر المشاركة (Grootaert, et al.2004,pp3-4).

كما يمكن أن نقدم تحديدا أكثر شمولا للمداخل والتي تقدم تفسيرا أوسع لطريقة التعامل مع رأس المال الإجتماعي، وهذه المداخل هي:

أولا: المدخل الإجتماعي

أن الرواد في تناول رأس المال الإجتماعي كانوا من علـماء علـم الإجـتماع (Sociologists) مثـل بيير برودو (P. Bourdieu) وجـيمس كولمـان (J. Koleman) واليجـادرو بـورتيس (A. Portes). وهم عندما طرحوا مفهوم رأس المال الإجتماعي كانوا يسعون لإبراز نمط من الموارد (قـد اسـتبعد من الإهتمامات الرشيدة للإقتصاديين) يتمثل في الثقة والمعايير والشبكات اللارسمية.. الخ.

وتأكيدا على هذا المدخل فقد أرجع فرنسيس فوكاباما (F. Fukuyama) الإهتمام بـرأس المـال الإجتماعي إلى عالم الإجتماع المعروف ماكس ويبر (M. Waber). حيث أن المعايير التي تنبثق من رأس المال الإجتماعي لابد أن تؤكد على فضائل مثل: قول الحقيقة، الإيفاء بالإلتزامـات، والمعاملـة بالمثل (Reciprocity). وإن هذه الفضائل تتداخل مع قيم البورتان (الجماعة التطهيرية) في أوربا، والتـي وجـد فيهـا مـاكس ويـبر أهميـة كبـيرة لتطـوير الرأسـمالية الغربيـة في كتابـه "الأخـلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" (Fukuyama, 2000, p99).

ولإبراز أهمية العلاقات والأدوار الإجتماعية نشير إلى ما تحدث عنه كولمان من علاقـات التجـار في خان الخليلي في القاهرة التي من الصعب اكتشافها من طرف خارجي. إن مالك المحل يتخصـص بالجلود، وعندما نسأل عن المجوهرات تجد نوعا معينا من الجواهر ليتحول بسرعـة لبيعـك ذلـك أيضا، ثم سرعان ما يتحول إلى صراف عملة. وكل هذا يتم بالرجوع إلى زملائه وأحيانـا مـا يوصـلك إلى محل زميله أو زملائه (Coleman,1988,pS100).

إن هذا المدخل يميل لإبـراز الخصـائص الإجتماعيـة وتأثيراتهـا المختلفـة مـن خـلال رأس المـال الإجتماعي. إن روبرت بوتمـان (R. Putman) يؤكـد عـلى أن رأس المـال المـادي يشـير إلى الأشـياء المادية، ورأس المال البشري يشير إلى خصائص الأفراد، وإن رأس المال الإجتماعي يشـير إلى الصـلات (Links) والعلاقـات بـين الأفـراد والشـبكات الإجتماعيـة والمعـايير المتبادلـة والجـدارة بالثقـة (Trustworthiness) التـي تنشـئ عنهـا (www.infed.org). وحسـب ديفيـد هيلبـيرن (D. Halpern) فإن رأس المال الإجتماعي يتكون من ثلاثـة مكونـات: الشـبكات (العلاقـات المتشـابكة البينية للأفراد) والمعايير (القواعد والقيم والخبرات التي تهيمن على التفاعل الإجتماعي)، الجـزاءات (Sanctions) (العقوبات والمكافآت التي تجبر على المعايير) (Halpern,2005,p4). كما أنه لكونه يمثل نتاجا لتفاعلات المجتمع والجماعات والأفراد فإن له مستويات عديدة هي (انظـر الشـكل 4-2):

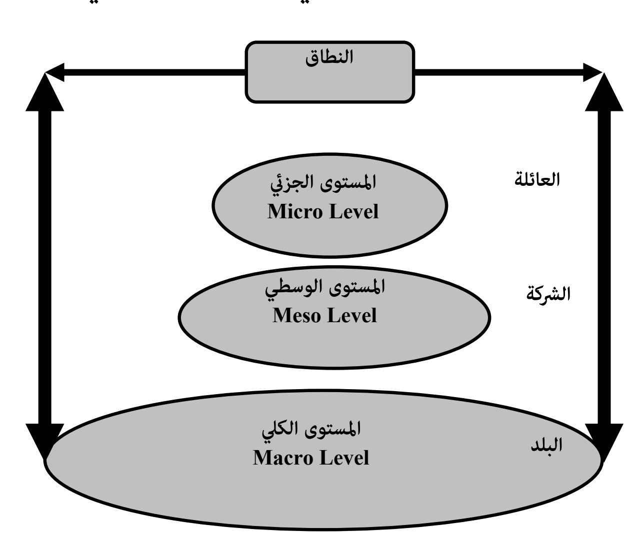
- **المستوى الجزئي (Micro):** الذي يتألف من الروابط القوية والحميمة مع العائلة والأصدقاء.

- **المستوى الوسطي (Meso):** الذي يتألف من العلاقات التي تنشأ في الجماعة والشركات التي يتشارك فيها أفراد عديدون.

- **المستوى الكلي (Macro):** ويتألف من الصلات والعلاقات على مستوى البلد أو الإقليم كما في اللغة المشتركة والعادات المرورية وخصاص الثقافة الوطنية.

ويبدو أن هذا المدخل قد توّج إنجازاته في الإعتراف المتزايد برأس المال الإجتماعي على مستوى الشركات (كما نتحدث عنه في المدخل الأخير) وعلى مستوى الدول من خلال إعتراف البنك الدولي بأهمية رأس المال الإجتماعي في التنمية الإقتصادية في دراساته العديدة (Grootaett et al., 2004, and Carotaett, 1999).

الشكل (4-2): مستويات التجلي لرأس المال الإجتماعي



Source:D.Halpern(2005):Social Capital, Polity Press, Cambridge, p18-9

ثانيا: المدخل الإقتصادي

إذا صح التعبير الذي نصف به الإقتصاد بأنه العلم الرياضي - الكمي الرشيد في المجالات الإنسانية، فإن هذا يعني بالتأكيد أن هناك ميلا منهجيا متجذرا في الإقتصاد لإهمال وتجاهل كل ما لا يقاس أولا يمكن استيعابه في نماذجه الرياضية والإحصائية. وهذا هو واقع الحال فعلا في تعامل الإقتصاد مع رأس المال الإجتاعي.

إن الإقتصاديين لم يهتموا بالجوانب الإجتماعية أو رأس المال الإجتماعي إلا في حدود جزئية. ومع ذلك فإن آدم سمث (A. Smith) جذب الإهتمام إلى أهمية التعاطف المتبادل والشبكات والقيم في إستدامة الأسواق، إلا إنه لم يضفي عليه جوانب ايجابية بشكل كبير، فقد اعتقد أن لقاءات التجار مع بعض قد يؤدي إلى اتفاقهم أو تآمرهم ضد الجمهور لتحقيق أرباح خاصة أعلى. كما أن أريفنج فيشر (I. Fisher) صاحب النظرية الكمية للنقود ومعادلة التبادل (Exchange Equation)

في محاولاته المبكرة حاول أن يوسّع تعريف رأس المال ليتضمن " الأشكال التنظيمية الإجتماعية ".

ومع ذلك فإن الجوانب الإجتماعية لا زالت هي العامل المجهول أو العامل المهمل في المعادلة الإقتصادية، وحتى عندما تعامل مع التعليم فأنه إعتبره العامل المتبقي (Residual Factor) الذي يعني يعد تخصيص كل المخرجات لعوامل إنتاجها فما زاد او بقي من هذه المخرجات يمكن تخصيصه كناتج عن تطور المستوى التعليمي. وبهذه الطريقة تم التعامل مع رأس المال الإجتماعي. أن الإقتصاديين كما يشير يتعاملون مع رأس المال الإجتماعي كعامل متبقي وظاهرة مصاحبة كما يشير إلى ذلك فرنسيس فوكوياما (F.Fukuyama). لهذا فأنهم يتحدثون في هذا المجال عن الخارجيات الإيجابية (Positive Externalities) لرأس المال الإجتماعي الإيجابي المتبقي من الثقة، بنفس الطريقة التي يمكن الحديث عن الخارجيات السلبية. كما أن المعايير اللارسمية وعلاقات الثقة تؤدي إلى تقليص ما يسميه الإقتصاديون تكاليف الصفقة التي يمكن أن تضم تكاليف الرقابة والتعاقد والتقاضي والإجبار على الإتفاقات الرسمية) (Fukuyama 2000, p100,).

والخارجيات الإجتماعية هي تأثيرات أو ظروف خاصة بجماعة الشركة (أو المجتمع) التي تحقق فوائد (خارجيات إيجابية) أو تحمل تكاليف (خارجيات سلبية) جراء نمط العلاقات السائدة فيها أو التي تسعى الشركة لإشاعتها في الشركة. فقد أشارت الدراسات إلى ان التنوع الأثني للعاملين في الشركات الأمريكية يمكن أن يؤدي إلى تنوع في وجهات النظر مما يعزز القدرة الإبتكارية للشركة (الخارجيات الإيجابية لرأس المال الإجتماعي).

في حين أشارت دراسة روبرت بوتمان (R.Putman) إلى أن هذا التنوع أضعف التماسك الإجتماعي للمجتمع الأمريكي، وإن تزايد وجود المرأة في العمل (وهذا قلّص الوقت المنفق والطاقة المستخدمة في بناء راس المال الإجتماعي)، وضعف الإهتمام بالجيران خلال العقدين الماضيين..إلخ هي من العوامل والمؤشرات على تدهور الذكاء ورأس المال الإجتماعي الأمريكي (Putman 1995, pp73-74,) (انظر الإطار 1 حول الخارجيات والداخليات).

الإطار (1): الخارجيات والداخليات

إذا أتلف شخص شيئا يعود لشخص آخر بغير حق فإنه أما أن يعوضه أو يعاقب على فعلته بطريقة أخرى، وإذا مصنع إشترى شيئا أو نقل شيئا من مكان لآخر يتحمل تكلفة ذلك، ولكن إذا شخص أو مصنع أضر بالبيئة أو أرسل غبارا ملوثا إلى الجو لا يدفع شيئا وإنما المجتمع يدفع ثمن ذلك. ولعل هذا هو الذي يجعلنا نقول إن بعض السلع والخدمات تصل إلى الزبائن بتكلفة أقل من تكلفتها الحقيقية لأن هناك تكلفة ضمنية غير مدفوعة من قبل الجهة التي أنتجت تلك السلع أو

الخدمات ولا من قبل الزبائن الذين إستهلكوها. في سوق المنافسة الدولي إذا مصنع يحقق ميزة تنافسية من عملياته الإنتاجية ولكنه يلوث البيئة ولا يتحمل تكلفة جراء ذلك، فإن ميزته التنافسية وهم وسراب بل أن منافسيه هم ذوو ميزة تنافسية أفضل إذا كانوا يعملون في ظل جودة ومواصفات بيئية أعلى ويتحملون جراء ذلك تكلفة إضافية لحماية بيئتهم. في حين أن الأول يحمل مجتمعه تكلفة تلويث بيئته أي أن المجتمع هو الذي دفع ثمن ميزته الوهمية. وهذا هو مضمون مفهوم الخارجيات (Externalities).

أن رأس المال الإجتماعي كمخزون شعب أو أمة تكون عبر أجيال وأجيال طويلة في ظروف طبيعية وسكانية معينة يمكن أن يقدم خارجياته في قيمه ومعاييره وعلاقات أفراده التي تطورت بطريقة ملائمة مع هذه الظروف. لهذا فإن هذه القيم والمعايير تقدم خارجيات إيجابية لصالح الشركة التي تحسن إستخدامها. وقد تحدث عن فرنسيس فوكوياما (F.Fukuyama) ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة، حيث أنه يرى أن القيم التي تساهم في نوع من رأس المال الاجتماعي، مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمارها وأن ما زال أمامنا الكثير لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي. ويدلل فوكوياما على ذلك بالإشارة إلى أن نقص الثقة (أحد مكونات رأس المال الإجتماعي) يترجم في الشركات إلى هرمية وتكامل عمودي أكبر. ففي ألمانيا التي فيها الثقة أكبر مما في فرنسا فإن رئيس العمال يمكن أن يتعامل مع (25) عاملا من ذو الياقات الزرقاء بينما ينخفض العدد في فرنسا إلى (16) عاملا. وفي اليابان حسب فوكوياما فإن الثقة تترجم إلى علاقات طويلة الأمد. ومع هذا النمط من العلاقات فإن شركة تويوتا يمكن أن تنتج (4,5) مليون سيارة بواسطة (65) ألف عامل بينما جنرال موترز تنتج (8) ملايين سيارة باستخدام (750) ألف عامل.

ونخلص من ذلك كله إلى أن على الشركات أن ترتبط بالخصائص الداخلية في بيئتها وتعبر عن استجابة متميزة ذات بعد تأريخي لظروفها ومكوناتها الأصلية الثقافية والاجتماعية وبما يعظم خارجياتها الإيجابية ويقلص إلى الحد الأدنى خارجياتها السلبية.

Source: Cited in: S.Ogilvy(1995),The Economics of Trust, HBR, Vol (73), No. (6), Nov-Dec..pp 46-7.

ثالثا: المدخل الإداري

لا بد من القول أن العلاقات الإجتماعية متجذرة في أصول المجتمع وجميع أشكال منظماته الرسمية وغير الرسمية. وقد حاولت الشركات في البداية (في التايلورية والفوردية) في توجهاتها الرشيدة وطرق وإجراءات العمل المحددة بشكل قياسي أن تقفز على كل العلاقات الإجتماعية والخصائص الشخصية حتى أننا تحدثنا عن رؤية آلية هندسية في الصناعة وعدنا وتحدثنا عن رؤية آلة معالجة البيانات في إقتصاد وإدارة المعرفة. وهذا تحدث نوناكا في حديثه عن المدخل الغربي القائم على المعرفة الصريحة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، المعبر عنها كميا والقابلة للنقل والتعلم (Nonaka,1991,p97).

أن الجدول (4-3) يوضح إهتمامات الإدارة بالجوانب الإجتماعية والأخلاقية وصولا إلى الإهتمام الجديد برأس المال الإجتماعي.

الجدول (4-3): تجليات رأس المال الإجتماعي في مفاهيم وتطبيقات الإدارة

المفهوم	التوصيف

المفهوم	التوصيف
- المسؤولية الإجتماعية	- التأكيد على التكاليف والمنافع الإجتماعية وإحتسابها لكل نشاط أو منتج أو خدمة تقوم بها الشركات والتحول إلى شركات مسؤولة إجتماعية وتحقيق مواطنة الشركة فيها.
- التعلم التنظيمي	- في إدارة المعرفة فإن التعلم في دوراته المتعددة لا يتحقق إلا من خلال التفاعل مع الآخرين, وإن هذا التفاعل لا يجرى في الفراغ وإنما في إطار علاقات اجتماعية معينة يمكن أن تعمل على تشجيع عملية التعلم أو أعاقتها.
- الإدارة القائمة على الثقة	- ثمة هرمية في الحصول على الثقة في الشركة تبدأ من الثقة القائمة على الردع والخوف، والثقة القائمة على المعرفة الخبيرة، وأخيرا الثقة القائمة تماثل الهوية (تماثل الأغراض والنظرة إلى الأشياء)، وهذا يكون قويا عند التماثل الإجتماعي في القيم والمعايير.
- فرق ومجموعات العمل	- أن المعايير (Norms) هي أحد مكونات رأس المال الإجتماعي، وإن تماسك الفريق يتم قياسه بإستجابة اعضاء الفريق لمعايير الجماعة. وفي الإدارة ان تماسك الفريق عند التوافق مع أهداف الإدارة يعمل لصالح معايير الأداء في الشركة. كما أن الإدارة قد إستخدمت تحليل القياس الإجتماعي (Sociometric Analysis) كوسيلة لقياس العلاقة بين أعضاء الجامعة للإستفادة منه لخدمة اهداف الشركة.
- ثقافة الشركة	- أن ثقافة الشركة هي عبارة عن نمط من التنشئة الإجتماعية داخل الشركة، وإن الثقافة عبر الثقافات (كما فيي القيم الخمسة السائدة لدى هوفستيد) هي القيم السائدة جراء النظام الإجتماعي على مستوى البلد الذي تكون عبر أجيال طويلة مرت على المجتمعات او المجموعات.
- المدخل الإداري القائم على رأس المال الإجتماعي	- أن المجتمعات في شبكات علاقاتها ومعاييرها ومستويات الثقة بين الجماعة والفرد يمكن أن تقدم مزايا كبيرة قابلة للتوظيف في الأعمال في جماعة أومجتمع معين مقارنة بالجماعات والمجتماعت الأخرى. وحسب فوكوياما مثلا فأن للثقة فضائل، وعند تباين مستويات الثقة في المجتمعات يمكن أن يمنح الأعمال مزايا.

* الجدول من إعداد المؤلف.

Sources:

S.Ellis and P. Dick(2000): Introduction to Organizational Behavior, McGraw-Hill Publishing Co. London,p75.

A.Kinicki and R. Kreitner(2006): Organizational Behavior, McGraw-Hill/ Irwin, Boston,p90.

S.C. Certo and S.T. Certo(2006): Modern Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey,pp50-51.

S.P. Robbins(2003): Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, pp338-339.

ومنذ تجارب هاوثورن (Hawthorn Studies) في العشرينات من القرن الماضي ونشوء مدرسة العلاقات الإنسانية ومن ثم المدرسة السلوكية، أعيد

الإهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية للإنسان – العامل وضمن ذلك الإهـتمام بجماعـات العمـل ومعايير الجماعة غـير الرسـمية داخـل الشركـة. ومـع رأس المـال الإجتماعـي فإننـا أصـبحنا نوسّـع الإهتمام بما هو سابق لعلاقات الأفراد في الشركة، اي بعلاقاتهم ومعـاييرهم ومسـتوى الثقـة الـذي يتعاملون به ضمن الجماعة الكبيرة في المجتمـع، حيـث أن رأس المـال الإجتماعـي حسـب روبـرت بوتمان كمعايير وشبكة علاقات المجتمع المدني يزيت النشاط التعاوني بـين المـواطنين ومؤسسـاتهم المختلفة (Putman,1998,pv.). وهذا ما تحتاجه الشركـات في فـرق العمـل والعلاقـات الوظيفيـة البينية للأقسام وكذلك في علاقاتها مع الزبائن والمجهزين.

أن رأس المال الإجتماعي في هذا المدخل هو ما يمكن إستخدامه كمصدر للميـزة وحسـب نـان لين (N.Lin,p19) فـإن راس المـال الإجتماعـي هـو إسـتثمار في العلاقـات الإجتماعيـة مـع عوائـد متوقعة في السوق (Lin,2001,). ولنلاحظ ذلك في أن الشركة التي تتمتع بعلاقات قائمة على الثقة يمكن أن تقلص الحاجة للمشرفين في العمل وتتجنب الكثير من الجهد القانوني في إتفاقـات العمـل مع العاملين وعقود الشراء مع الموردين وغير ذلك الكثير مما يتم اللجوء فيه إلى المحامين والمحاكم لمعالجتها في حالة غياب الثقة. كما أنهذا المدخل يعمل على تقليص مشكلات ونقـاط ضـعف رأس المال البشري واليت يمكن إيجازها بالآتي:

أولا: راس المال الإجتماعـي السـلبي: كـما يكـون رأس المـال في جوانـب منـه إيجابيـا (العلاقـات والمعايير وغيرها) يمكن ان يكون سلبيا في المحابـاة بـين أفـراد الشـبكة، العـادات غـير الصـحية (كعدم إحترام الوقت) التماسك بين أفراد الجماعة الذي يحد من تفاعلها مع الجماعات الأخرى وهذا ما يظهر في الشركات التي تتميز بـالتنوع في أصـول العـاملين..الـخ. أن الإدراة بحاجـة إلى تطوير ثقافة إيجابية تشجع على فرق العمل والمشاركة بين العاملين على أساس الكفاءة بغـض النظر عن العوامل الأخرى التي تتعارض مع الكفاءة.

ثانيا: تطوير إيجابيات رأس المال الإحتماعي: أن الشركة لا تتعامل مع رأس المال الإجتماعـي (السلبي والإيجابي على حد سواء) بطريقة آلية وإنما هي عامـل فعـال في تحفيـز جوانـب معينة (إيجابية) وتتخطى جوانب أخرى (سـلبية) وتجعـل الأفـراد يعملـون ذلـك داخـل الشركة. أن ثقافة الشركة مثلا تقوم على ضرب من رأس المال الإجتماعي الجـزئي (Micro) للشركة ضمن البيئة التي تعمل فيها والتـي تمثـل رأس المـال إجتماعـي الكـلي (Macro)، فثقافـات الشركـات صرامـة (IBM) وإبتكاريـة أبـل (Apple) ومثاليـة نظـام تويوتـا

(Toyota) بقواعده الأربع وإجراءاته المضادة ودلالاته الست، هي في جانب منها إنجازات الشركة لرأاس مالها الإجتماعي.

ثالثا: قياس وتقييم رأس المال الإجتماعي: أن رأس المال هو مكون من مكونات لاملموسات الشركة الأكثر صعبة في القياس. وإن جانبا من هذه الصعوبة يمكن في أن الشركات أهملت لاملموساتها الناعمة لفترة طويلة إن خبرتها السابقة وعادات القاياس والتقييم للعواملاصلبة تقف حائلا قويا ضد العلم الجدي من اجل قياس لاملموساتها الناعمة وبشكل خاص راسمالها الإجتماعي. والواقع أن واحدة من نقاط الضعف الأساسية لراس المال الإجتماعي تكمن في عدم إلإتفاق على كيفية قياسه. وفي هذا السياق نشير إلى أن هناك على المستوى المجتمعي الكلي (Macro) حتى الآن عدة طرق لقياس رأس المال الإجتماعي وهي:

1- طريقة السموح (Survey): وذلك بإستخدام الإستبانة لقياس مستوى الثقة والمشاركة المدنية في المجتمع. وإن البنك الدولي (World Bank) إستخدم هذه الطريقة القائمة على الإستبانة في دراسة إستطلاعية في البانيا ونيجيريا (Grootaert,2004).

2- طريقة أحصاء الجماعات وعضويتها (Census of Group and Its Memberships): أن روبرت بوتمان (R.Putman) حاول قياس رأس المال الإجتماعي بإحتساب مجموعات المجتمع المدني مثل النوادي الرياضية، الجمعيات الأدبية، النوادي السياسية وغيرها والتي تتمثل بالعدد (n) وكلما كبرت (n) كان ذلك مؤشرا على قوة وقيمة رأس المال الإجتماعي.

وفي الدراسة التي قدمها فرنسيس فوكوياما إلى مؤتمر لصندوق النقد الدولي حول " الجيل الثاني للإصلاحات "والتي حملت عنوان" رأس المال الإجتماعي والمجتمع المدني "(Fukuyama, 1999, pp6-7) قدم فوكوياما تطويرا لطريقة روبرت بوتمان من خلال النموذج لاقائم على أن رأس المال الإجتماعي (SC) هو مجموع العدد (n) أي عدد المجموعات الإجتماعية المتعددة التي تمتد من (t1.....) وهذا ما يمكن التعبير عنه بالصيغة التالية:

$$SC = \Sum n_{1....t} \qquad ....(1)$$

وحيث أن راس المال الإجتماعي يتشكل بظروف تاريخية وجغرافية ومجموعات سكاني مختلفة فأنه يتباين في مستوى تماسك الجماعة (Group Cohesive) الذي نرمز له (c)، لذا يمكن تضمين النموذج لهذا العامل بالصيغة التالية:

$$SC = \Sum (cn)_{1....} \qquad ....(2)$$

ولأن رأس المال الإجتماعي هو أكثر اشكال الموارد تحقيقا للخارجيات الإيجابية كما هـو الحـال في شعاع الثقة الذي يمكن التعبير عنه كخارجيات إيجابية لذا يمكن تضمينه في النموذج، فإذا رمزنا له (rp) فإن النموذج يمكن أن يصبح:

$$SC = \Sigma\,(rpcn)_{1....t} \qquad ....(3)$$

أن المدخل الإداري لرأس المال الإجتماعي يمثل المدخل الجديد الذي يوسّع النظرة مـن الشركـة إلى المجتمع بوصفه المصدر الجديد لفضائل عديدة في علاقاته ومعاييره والمستوى الثقة بين أفراده وجماعته والتي على الإدارة أن تطور طريقتها وإن تكون لها خططها وبرامجها مـن أجـل توظيـف هذه العلاقات والمعايير والثقة لتحقيق ميزة العمـل والأداء والمنافسـة وتجـاوز نقـاط الضـعف في قياس وتقييم هذه العلاقات ودورها في العمل.

5-4- رأس المال الإجتماعي الياباني

أن الممارسات في المجتمع هي الجزء الظاهر من ثقافة ذلك المجتمـع، وبـنفس الطريقـة يمكـن القول في أن الممارسـات الإداريـة في الشركـة هـي الجـزء الظـاهر مـن ثقافـة الشركـة. وإن تجربـة الشركات اليابانية كانـت في جانـب كبـير منهـا تمثيـل لمفـاهيم وقـيم وممارسـات البيئـة والثقافـة اليابانية. فلقد عبرت التجربة اليابانية عن أبعاد وخصائص التميز والمقدرة في السوق العالمية ما لم يكن بالإمكان تفسيره إلا عن طريق الخصائص المتميزة في البيئة والثقافة اليابانية. وإن الكثير مـن هذه الخصائص إنما هي مكونات وخصائص لراس المال الإجتماعي.

لقد إنتهت الحرب العالمية الثانيـة بالإنتصـار الأمـريكي السـاحق عـلى اليابـان والمانيـا وبـدت التجربة الأمريكية وكأنها النموذج الفريد من حيث التفوق الثقـافي والتكنولـوجي والمعـزز بـالقوة العسكرية المنتصرة. لهذا كان الحديث يجري عن النجـاح الأمـريكي، المعجـزة الأمريكيـة، التحـدي الأمريكي، والتفوق الأمريكي. في هذه الأثناء كانت اليابان تواجه مشكلات اقتصـادية وماليـة كبـيرة جدا. فقـد كانـت الإدارات والشركـات اليابانيـة تواجـه تحـديات إداريـة جديـة تتعلـق بالكفـاءة والتخلف التكنولـوجي وتصـنيف جـودة المنتجـات اليابانيـة في المرتبـة الثالثـة أو الرابعـة مقارنـة بنظيرتها الأمريكية أولا والأوروبية ثانيا. ولكن ما يقرب من عقدين من الزمن بـدأ الحـديث يأخـذ منحى آخر مفاده التفوق الياباني ولتصبح العبارات التي تسمع كثيرا هـي: النجـاح اليابـاني، المعجـزة اليابانية، والتحدي الياباني. وأن وليم أوتشي (W.G.Ouchi) أستاذ جامعة كاليفورنيـا في عـام 1981 أصـدر كتابـه المعـروف (Theory Z) وهـو يـدور حـول تسـاؤل أسـاسي: كيـف يمكـن لإدارة

الأعمال الأمريكية أن تستجيب للتحدي الياباني؟ والذي أكد فيه على أن المعجزة اليابانية بحاجة إلى دراسة متعمقة، وإن أهم مؤشرات تلك المعجزة "هو ذلك التباين المذهل بين الإدارتين اليابانية والأمريكية" (أوشي،1986،ص26).

ولأن المجتمعات لها ثقافات مختلفة فإن هذا ينعكس أيضا على إختلاف ثقافات الشركات من مجتمع لآخر. ولقد طورت الشركات اليابانية ثقافتها الخاصة التي لجأ الكثير من الغربيين إليها لتفسير التفوق الياباني في الأسواق. حيث أن ثقافة الشركة اليابانية تتميز بأولوية العوامل الناعمة (لدى باسكال وأثوس) والمثل الثقافية (كما أشار الى ذلك ستيفن ويلرايت S.C. Wheelwright) أو اللغز الشرقي حسب ما أكد عليه تسارمي (Y.Tsarmi). وهذا كله يشير بوضوح إلى مجموعة التقاليد والخصائص والمعايير التي تكون رأس المال الإجتماعي الياباني. ونعرض فيما يأتي لأبعاد أساسية في هذه التجربة التي تمثل أبعادا ومكونات من راس المال الياباني:

أولا: طريقة البوشيدو: في فترة العصور الوسطى ومع مجيء الحكومة العسكرية التي تدعى توكوجاوا باكوفو (Togogawa Bakufu) تطورت الكونفوشية الجديدة أو مدرسة كو - تسو (Ku-Tsu School) التي أصبحت من القوانين والمعتقدات لسلطة توكوجاوا العسكرية التي أوجدت بدورها البوشيدو (Bushido) أي طريقة المحارب / الساموراي. فقد كانت البوشيدو مقررا تعليميا في المدونة الأخلاقية للساموراي (Samurai's Code) التي تضم مجموعة من القيم والفضائل بما يجعل البوشيدو وهي نتاج ياباني محسّن بمثابة طريق لمتابعة الفضيلة وبلوغ الكمال الساموراي. وكما يشير كروساوا (K.Kurosawa) فأن الأمر لم يقف عند هذا الحد بل إن فضائل البوشيدو اجتاحت الحياة العامة في اليابان فأصبحت نموذجا للتجار الذين طوروا الشونيندو (Shonindo) أي طريقة التجار، ونموذجا للحرفيين الذين طوروا الكوجيندو (Kojindo) أي طريقة الحرفيين المناظرة للبوشيدو في مجالهم (Kurosawa,1990,p6).

ثانيا: الكيرتسو الياباني: إن اليابانيين يقدمون نموذج إقتصاديا وإجتماعيا قويا في كيرتسو (Keiretsu) وهي مجموعة من الشركات تتمتع بعلاقات بينية مالية وإنتاجية وتجهيزية تشاركية. أن الكيرتسو هو نمط متناغم من العلاقات بين شركات متكاملة بالملكية والعقود وكذلك بأفضلية التعامل ضمن مجموعة الكيرتسو. لهذا فإن الكيرتسو بقدما يقدم لكل الشركات داخله نوعا من الحماية

الجماعية في مواجهة المنافسين فأنه يوفر فرص الحصول على القدرات العالية من أجل التطوير والتحسين المستمر.

ثالثا: العقلية الجماعية: أن الكلمة اليابانية (Wa) تعني التناغم، والثقافة اليابانية في الشركات تدعم روح التناغم (Wa Spirit). وهي خلاف للثقافة الغربية عموما والأمريكية بشكل خاص، تركّز على الجماعة (الفريق) أكثر مما تركّز على الفرد والفردية، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من التركيز على الإستقلال والعزلة، على المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية.. إلخ. وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بالشركة وقيمها من قبل الأفراد. أن الفردية الغربية تحتفي بالمدير الاسطوري الذي يتخذ قرارا فرديا يتضح فيما بعد أنه ناجح، في حين أن اليابانيين ينفقون وقتا أطول في تبرير القرار أي للتوصل إلى القرار الجماعي (بأسكال وأثوس،1986،ص161).

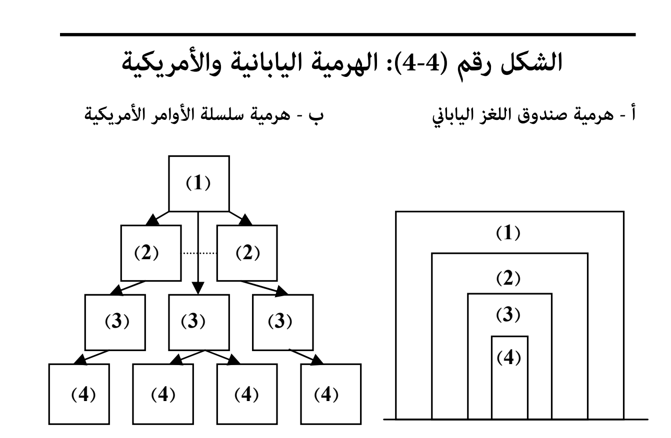
أن أن التقاليد والثقافة في اليابان تعمل لصالح التناغم والإنسجام وخلق الروح التعاونية والاحترام المتبادل. لهذا نجد أن هناك علاقات طيبة بين الإدارة والعمال في الشركة وإن الإستخدام مدى الحياة هو تمثيل لهذا النمط من العلاقة، وعلاقات تفاهم وتشاور بين الإدارة والنقابات،، وعلاقات تعاون أو تعاقد طويلة الأمد بين الإدارة والموردين، وعلاقة احترام متبادل بين الشركة والموزعين والزبائن. فالأصل هو الشراكة في المصالح. وهذا خلافا لما نجده مثلا في الغرب الذي أقام علاقات تضاد وتعارض بالمصالح بين الإدارة والعمال، لأن ما يكسبه العمال تخسره الإدارة وبالعكس.

رابعا: الهرمية اليابانية: الهرمية في لاشركات اليابانية هي أقل عدد من مستويات وأقصر في سلسلة الأوامر من الأعلى إلى الأسفل. مع كون هذه الهرمية تشتمل على إطار التضمين بما يشبه صندوق اللغز الياباني ليعبر عن هرمية خاصة في إطار الجماعة. والشكل رقم (4-4-أ) يوضح هذه الهرمية اليابانية. وخلافه نجد أن العقلية الفردية بقدر ما تبرز الإسقلالية و إطالة سلسلة الأوامر، فأنها تبرز أهمية التمييز بين الأعلى والأسفل وإنقياد الأسفل للأعلى. والشكل رقم (4-4-ب) يوضح هذه الهرمية التقليدية.

خامسا: التأكيد على العوامل الناعمة: أن ثقافة الشركة اليابانية تولي أهمية متميزة لعناصر التنظيم الناعمة غير المادية. لقد قدّم باسكال وزميله مدخل ماكينزي ذي سبعة متغيرات هي "الأسات السبعة" (Seven S's). مؤكدين على أن الشركات اليابانية تمتاز "بالأسات" الناعمة (Soft S's) وهي: المهارات

(Skills)، الملاك (Staff)، أهداف المرؤوسين (Subordinate) وأخيرا الأسلوب (Style). في حين أن الشركات الأمريكية أمتازت "بالأسات" الصلبة (Hard S's): الهيكل (Structure)، الأستراتيجية (Strategy)، والأنظمة (Systems). وربما هذا يفسر حقيقة أن اليابانيين كانوا أكثر مرونة للإستجابة للتغيرات في السوق وميالين إلى التحسين المستمر الذي يتطلب مرونة عالية في إدخال التغييرات الصغيرة الكثيرة في فترات متقاربة.

الشكل رقم (4-4): الهرمية اليابانية والأمريكية



Source:C.H. Turner and F. Trompenaars (1994):The Seven Cultures of Capitalism,Piatkus,London,p155.

في حين كانت مثل هذه التغييرات غير مرغوبة في الإدارة الغربية التي تركز على الوثبات الأستراتيجية الكبيرة والتي تمثل إختراقات تحدث في فترات متباعدة. أن اليابانيين كان لهم الفضل في توجيه الأنظار إلى التحسين المستمر الذي يسمونه "الكايزن Kaizen" وإمكانية قيام جميع الشركات بعمليات التحصين وفق شويهارت أو دورة دمنج (خطط، إعمل، إفحص، نفّذ) (Deming's PDCA cycle).

سادسا: النمنمة والتصغير: وهذا ما يمثل ميلا يابانيا سائدا لانهم يعيشون في جزيرة صغيرة الحجم مع كثافة سكاينة عالية. لهذا كان لديهم اتجاها عاما في حجم المصنع الصغير ووجبة الإنتاج الصغيرة وكذلك في المنتجات المصغرة. وهذا أيضا ما يجد جذوره في تراث اليابان القديم، فالأساطير اليابانية تروي عن (عمالقة صغار) يحولون الإبر إلى سيوف والأوعية إلى زوارق. وفي ظل هذا التراث الياباني والثقافة اليابانية فإن الشعار المفضل هو الأصغر أفضل (نجم، 2004، ص241).

أن التجرية اليابانية قدمت نموذجا جديدا هو أقرب إلى النموذج الشرقي في مقابل النموذج الغربي في الإدارة ونمط الشركات وطرق المنافسة وغيرها الكثير مما كان في حقيقة الأمر تجسيدا لرأس المال الإجتماعي الياباني.

6-4- رأس المال النفسي

أن راس المال النفسي (Psychological Capital) إعتبره فريد لوثانز زملاوه بأنه المورد الذي يأتي في الإهتمام ما بعد رأس المال البشري والإجتماعي في نظرية الموارد (Luthans, 2007, p20). في الشركات فإن التفاؤل والإحساس بالأمل وتحمل الإخفاق من أجل معاودة المحاولة من أجل النجاح، سمات إيجابية تساعد الإدارة فيها على تحقيق أهداف الشركة بيسر كما تساعدها على التطلع من أجل أهداف أوسع وأكبر. وخلافه التشاؤم والإحباط وعدم الإستجابة والإحساس بالفشل وما يرتبط بذلك من اختلالات السلوك التنظيمي للعاملين كما هو الحال في التأخر عن العمل والغياب والتهرب من المسؤولية والعلاقات المتوترة. وهذه كلها سمات سلبية تنعكس على عدم قدرة الإدارة على تحقيق أهداف الشركة مما يدفعها مع الوقت إلى تقليص الأهداف وخفض التوقعات.

إن البيئة العامة في المجتمع تخلق ما يناظرها من خصائص وسمات نفسية في الأفراد، وبنفس الطريقة فإن البيئة التنظيمية (الإيجابية والسلبية) في الشركة توجد ما بناظرها من سمات نفسية (إيجابية أو سلبية) في أفرادها العاملين. ولعل هذا هو ما جعل دراسة السلوك التنظيمي في بيئة العمل موضوعا أساسيا في الإدارة.

ولاشك في أن رأس المال النفسي في أبعاده الأساسية ليس جديدا، فقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية (نتيجة تجاوب هاوثورن 1924-1933) وفيما بعد المدرسة السلوكية في منتصف القرن الماضي، بالكثير من الممارسات الإدارية التي تصب في سياق تحسين الأبعاد النفسية للعاملين كما هو الحال في مفهوم الروح المعنوية للعاملين، التنظيم غير الرسمي، الحوافز المعنوية، توسيع وإثراء وتدوير العمل، التمكين الإداري (Empowerment) وغيرها الكثير.

ولعل هذا كله يطرح التساؤل الأساسي: لماذا رأس المال النفسي الآن؟. والإجابة يمكن أن تضع فيما يأتي:

أولا: تزايد الإهتمام بالأصوال اللاملموسة ومفهوم رأس المال، وكأن المطلوب لإثارة إهتمام الشركات التي ركزت على الموارد المتاحة التقليدية (المادية والمالية) وغير التقليدية (البشرية، الإجتماعية) والآن الأوان للغهتمام بمورد جديد هو راس المال النفسي. والواقع أن هذا التوجه أكدته الدراسة المهمة

للوثانز ويوسف (Luthans and Youssef) في عنوانها المعبر "رأس المـال الـبشري، الإجتماعـي، والآن النفسي الإيجابي: الإستثمار في الأفراد من أجل الميزة التنافسـية" أي ن مفهـوم رأس المـال أصبح ضروريا لإثارة اهتمام الشركة بأي مورد من مواردها بإرفاقها برأس المال.

ثانيا: إن "حرب المواهب" (War of Talents) هي حرب حقيقية في ظل التأكيد المتزايـد عـلى أن الحل في إنشاء الثروة يعتمد على الأدمغة (Brains) وليس على القوة العضلية (Brawn). لهـذا أصبحت السمة السائدة في الإقتصاد القـائم عـلى المعرفـة تتمثـل في حـرب المواهـب أو حـرب المؤهلات. على مستوى الشركات أو على مستوى الدول. فلا زالت الولايات المتحدة في المنافسـة العالمية على المواهب هي الأكثر جذبا لهذه المواهب لاسباب عدة اقتصادية أو علمية أو تـوفر الفرص التعليمية (OECD,2008,p25). وهذه الحـرب لهـا بعـدان، الأول: يتمثـل في المنافسـة العالمية الفائقة من أجل اجتذاب المواهب والمحافظة عليهـا، والثـاني: أن إدارة هـذه المواهـب أصبحت التحدي الإستراتيجي لشركات الأعمال (Brown et al., 2004, p66). في حـين أن سـوء إدارة هذه المواهب هي السمة الأبرز للكثير من الشركات التي اعتادت على إدارة العمال ذوي الياقات الزرقاء ولم تعتد عـلى إدارة المواهـب. وإن أفضـل إثـارة لإهـتمام الشركـات مـن أجـل تحسين إدارة المواهب هو الحديث عن رأس المال النفسي.

ثالثا: السياسـات المضـادة للعـاملين: إن سياسـات التحجـيم (Downsizing) والتجهيـز الخـارجي (Outsourcing) وما نجم عن ذلك من تسريحات واسعة للعـاملين، أثـارت الإهـتمام بـالموارد الكبيرة التي تخسرها الشركات في إعداد وتدريب وتعليم الأفراد ليتم التخلص منهم بطريقـة لا تنم عن رؤية واضحة ومستنيرة للموارد من جهة ولمشاعر هؤلاء العاملين الـذين يجـدون بعـد سنوات من العمل الكفء والمخلص بدون عمل لا لشيء إلا لأن شركاتهم تريـد زيـادة أرباحهـا عن طريق خفض الإنفاق من جهة ثانية، وإنعكاس ذلك على العاملين الـذين لا زالـوا في هـذه الشركات من جهة ثالثة. إن هذه الإجراءات التي تقوم بها الشركات تمثل نماذج من سـوء إدارة رأس المال البشري والنفسي فيها.

لقد تطور مفهوم رأس المـال الـنفسي في الإدارة عـبر مراحـل عديـدة (Page and Donohue, 2004, p2). ففي المرحلة الأولى تم إستخدام علم النفس المرضي (Psychopathology) مـن أجـل دراسة السلوك الإنساني في العمـل للمسـاعدة في فهـم الإخـتلال الـنفسي الـذي يظهـره العـمال في ظروف العمل الصعبة والتي تتسم بالضعف والتوتر. ليتطور هـذا الإهـتمام في مرحلـة الثانيـة إلى الجوانب الإيجابية في السلوك التنظيمي للعاملين من أجل تحسين كفاءة وفاعلية أداء العاملين.

وفي هذه المرحلة تم تجاوز تحليل الحالات الذهنية والإختلال الوظيفي السلوكي إلى الإهتمام ببناء السلوك التنظيمي الإجتماعي فيما يعرف بعلم النفس الإيجابي (Positive Psychology). وفي المرحلة الثالثة تم الحديث عن رأس المال النفسي الإيجابي كما طرحه لوثانز ويوسف (Luthans and Youssef) سواء كبنية (Construct) فيما يشبه الرصيد الموجب في الخصائص الإيجابية، وتأثيرات عمليات المساهمة في تحسين الأداء في العمل (كتدفق أو عمليات). لهذا فقد اعتبراه بمثابة المساهم الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات (Luthans and Youssef, 2004, p) وكتطوير للحافة التنافسية البشرية يمكن أن تنشئ من خلال الإستثمار والرافعة والتطوير وإدارة رأس المال النفسي. ومما يزيد من هذه الأدوار هو أن رأس المال النفسي يتكون من عوامل صعبة التقليد رغم حضورها المستمر (Luthans et al., 2007,p5 and p7).

ومن الناحية التاريخية فإن الستينات من القرن الماضي شهدت إهتماما كبيرا بإقتصاد التعليم حيث التعليم هو مولدة رأس المال البشري، وفي الثمانينات تم التركيز على رأس المال الإجتماعي، ليبدأ الإهتمام في نهاية التسعينات برأس المال النفسي عندما بدأ الحديث عن علم النفس الإيجابي عام (1999) ثم رأس المال النفسي الذي اقترحه لوثانز وزملاؤه في عام (2004) وعام (2007) (Nelson and Cooper, 2007, p10).

إن رأس المال النفسي وفق نموذج لوثانز ويوسف يتكون من أربعة أبعاد هي (Luthans and Youssef, 2004, pp152-4) (انظر الشكل 4-5):

أولا: القدرة الذاتية (Self-Efficacy): وهي "قدرة الفرد على حشد موارده الإدراكية لتحقيق نتائج معينة"، إنها تتعلق بالثقة بأن بالإمكان بذل الجهود الملائمة في مواجهة العقبات والتحديات لتحقيق النتيجة المطلوبة.

ثانياً: الأمل (Hope): وهو يتمثل في "امتلاك قوة الإدارة (Willpower) والسبل لتحقيق الفرد لأهدافه"، وهو حالة تحفيزية بواسطة عنصرين: التوكيل (Agency) ويشير إلى التأكيد الموجه للهدف، والسبل (Pathways) ويشير الى التخطيط الذي يحدد طرقا متعددة لتحقيق الأهداف. وهذا يعني أن الأمل كحالة تحفيزية توجد الرغبة في تحقيق هدف معين والقدرة على تبني الخطة لتحقيق ذلك.

ثالثا: التفاؤل (Optimism): حيث التفاؤل هو "الأسلوب التفسيري الذي يعزو الأحداث الإيجابية لأسباب داخلية دائمة، والوحدات السلبية لأسباب خارجية،

مؤقتة وظرفية. والتفاؤل يؤدي إلى مواصلة النشاط لأن بالإنكان أن تكون القـدرات والظـروف أفضل لصالح تحقيق النتائج المرغوبة.

رغبة في إستمرار المحاولة من أجل النجاح في العمل.

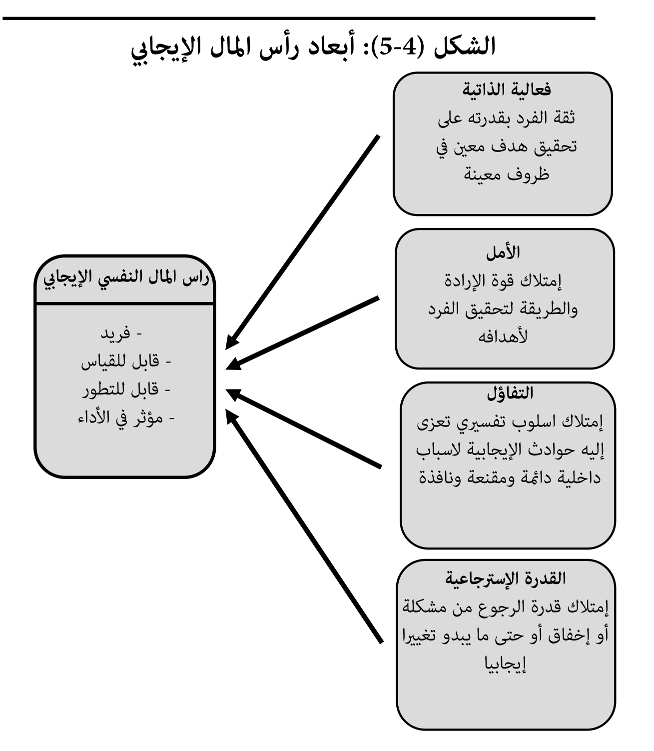
رابعا: القدرة الإسـترجاعية (Resiliency): وتعنـي إمـتلاك قـدرة الرجـوع والنهـوض مـن الفشـل وإعتبار ذلك بمثابة تغيير إيجابي. وهذه صفة في الأفراد ذوي القدرة عـلى التكيـف والإسـتجابة بطريقة ملائمة حتى عند الكبوة أو الإخفاق ومن ثم إستخلاص الدروس والعبر منهـا مـن أجـل المستقبل.

إن هذه الأبعاد تلقي آثارها الإيجابية على الأفراد والجماعات مـن جهـة كـما أنهـا تعمـل عـلى تحقيق نتائج إيجابية في العمل من جهة أخرى. ويمكن في هذا المجـال أن تشـير النتـائج المحتملـة لرأس المال النفسي الإيجابي وكالآتي:

أ- **بالنسبة للشركة:** فإن النتائج المحتملـة هـي: تحسـين علاقـات العمـل، تحمـل المسـؤولية في العمل، تحسين الأداء الإداري، قبول مبادرات الأفـراد الإبتكاريـة والجديـدة، تحسـين سـلوك الشركة في مجال المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال ومواطنة الشركـة، علاقـات أفضـل مع أصحاب المصلحة، ومصدر للميزة التنافسية غير قابل للتقليد.

ب- **بالنسبة للعامل:** فإن النتائج المحتملة هي: الرضـا في العمـل، الإسـتقرار في العمـل، إرتفـاع مستوى الالتزام الذاتي في العمل، المبادرة بالعمل، الـروح المعنويـة العاليـة، وعـدم الغيـاب، التفاؤل، والإنفتاح الإيجابي للعمل الجماعي.

الشكل (4-5): أبعاد رأس المال الإيجابي



Source: F.Luthans et al., (2007): Psychological Capital, Oxford University Press, Oxford, p3-4.

4-7- إدارة الثقة

عندما يتزايد الحديث كثيرا في الأعمال عن الثقة فهذا يعني أن هناك أزمة ثقة حقيقية في علاقات الأعمال بالأطراف الأخرى. ولقد أشار مسح قدّم إلى مؤتمر المنتدى الإقتصادي العالمي عام (2002) إلى أن نصف المشاركين في المسح عن ثقة محدودة أو عدم ثقة بالشركات الوطنية والدولية (Arnott,2007,p983). وأزمة الثقة هي التي تفسر الكم الكبير من البحوث والدراسات والكتب التي تصدر والمؤتمرات التي تعقد في موضوع الثقة.

والثقة (Trust) هي المكون الاساسي لرأس المال الاجتماعي للجماعة (الشركة) والمجتمع. وقد قدّم قاموس وبستر تعريفات عديدة للثقة منها "أن يعول الفرد على المصداقية" (Webster, 1985,p1268). كما قدّم جرودزيوسكي

وزمـلاؤه (.Grudzewski et al) جـردا بخمسـة وثلاثـين تعريفـا للثقـة مـن منظـورات الأدارة والتسويق والسلوك التنظيمي والعلاقات العامـة ونظـم المعلومـات وغيرهـا قـدمت خـلال الفـترة (1967-2002). ومن هذه التعريفات إخترنا ما يأتي (Grudzewski et al.,2008, pp23-25):

- الثقة هي التعويل على سلوك الفرد من أجل إنجاز هدف مرغوب ولكنه غير مؤكد في موقف يتسم بالمخاطرة.
- هي توقع أن الطرف الثالث سيتعاون في المستقبل.
- إستعداد الفرد لإمكانية تحمل الضرر من طر فآخر لاعتقاده بأنه: ذو مقدرة، منفـتح، مهـتم، ومعول عليه.

كما يعرفها أرنوت بالموثوقية بالطرف الثالث عندما يسـتلزم ذلـك عـنصر المخـاطرة الشخصـية (Arnott,2007,p981)، وهذا يعني أن الثقة بالآخر أوالآخـرين تعنـي ضـمنا إحـتمالا بالتوقعـات التي تنتج عنها. ومع ذلك فإن الثقة تكون أكثر يقينا لدى من يمنح الثقة ولكنها أكثر إحـتمالا لمـن هو خارج العلاقة القائمة على الثقة.

ومـن هـذه التعريفـات يمكـن أن نلاحـظ أن للثقـة خصـائص معينـة يمكـن تحديـدها بـالآتي (Grudzewski et al.,2008,pp22):

أ. إنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد وإن بيئة الأعمال هي البيئة التي تسودها التغيرات السريعة وغير المتوقعة مما يعرض علاقة الثقة لمخاطر جديدة وغير مؤكدة.

ب. إنها تقوم على أن الشريك الذي يوثـق بـه يتعـرض للمخـاطرة (وفي لغـة نظريـة القـرار في الأساليب الكمية فإن الثقة هي الإعتماد على معلوماتنا الذاتية كبديل عن القيمة المتوقعـة للمعلومات الكاملة).

ج. أنها تحقق مستوى من التوقع وقابلية التنبؤ أي ان الثقة التي تؤدي إلى نتائج مضادة تمامـا لثقتنا عادة ما تجعل الثقة غير ممكنة.

د. إنها توجد في ظروف الإعتماد البيئي والتبادلية أي أننا نثق بـالطرف الآخـر لأننـا نحتـاج إلى عمله أو خبرته المهنية كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.

هـ. إن الثقة بطبيعتها تحث وتقوم على مفهـوم الشخصـية الإيجابيـة أي أن الـذين يتعـاملون بالثقة هم أكثر إنبساطا وإيجابية في علاقاتهم من الذين لا يثقون بالآخرين.

وإدارة الثقـة (Trust Management) هــي نمـط مــن الإدارة الجديـدة التــي فرضتها المتطورات في نمط الأفراد (الإنتقال من الافـراد ذوي المهـارات اليدويـة الى

الافراد المهنيين ذوي التخصصات العلمية والفنية العالية) ومن نمط العلاقة القائمة على القوة والأمر أمر الى نمط العلاقات القائمة على الإعتماد المتبادل والموثوقية والمقدرة المهنية التي لايمكن استغناء الإدارة عنها، وكذلك من العمل المرتكز على الفرد الى نمط الأفراد الذين يعملون على أساس التعاون والتشارك والمزايا التداؤبية جراء العمل المشترك.

ومن أجل تغطية دراستنا لإدارة الثقة سنتحدث عن الجوانب التالية: وظائف الثقة، أنواع العلاقات في الشركات، مكونات أو عناصر الثقة، والسلسلة المتصلة لمستويات الثقة.

أولا: وظائف الثقة

أن الثقة التي هي أحد مكونات ومزايا رأس المال الإجتماعي تمثل "القدرة على توقع سلوك وتصرف الآخرين جراء علاقة الثقة التي تربطنا بهم". وفي هذا الإطار الثقة تقوم بوظائف إيجابية متعددة منها يمكن تحديدها بالآتي (Cited in Busken,2002,pp5-6):

أ. الوظيفة التكاملية: حيث أن الثقة هي المصدر الأساسي للنظام الإجتماعي. وهذا يعني أن النظام الإجتماعي هو معايير آمره للسلوك الموثوق والجدير بالثقة.

ب. تخفيض التعقيد: حيث أن المتعاملين يحتاجون للثقة بسبب تزايد التعقيد في المجتمع الحديث نتائج القرارات في هذا التعقيد تصبح أكثر عدم التأكد، لذا فإن الثقة تقدم قدرا من التأكد على الاقل بالعلاقة مع الأفراد وما يتوقع منهم في العمل.

ج. الثقة ميزت التعاون (Lubricant For Cooperation): وهذا ما يظهر على المستوى الفردي, حيث أن الثقة تحدد النتيجة المتوقعة في علاقات الأفراد حتى وهذا يتحقق ضمن مدخل الخيارات الرشيدة.

ويمكن ان نضيف إلى ذلك وظيفة تعزيز الثقة الذاتية للعاملين فمع تأكيدنا على أولوية الثقة الذاتي على علاقات الثقة في العمل، إلا أن علاقات الثقة في العمل تغذي ثقة العاملين بأنفسهم وتدعم محفزات النجاح الذاتي في العمل (انظر الإطار 2). أن هذه الوظائف هي التي تجعل الثقة إطارا فعالا لكل العلاقات الإنسانية والموجهة للأداء والعمل الجماعي وطريق فريق العمل في الشركات وعلاقات التعاون والسلوك الإيجابي.

إطار (2): الثقة الذاتية

لقد قالت العرب قديما أن فاقد الشئ لا يعطيه، فهل كانوا يتحدثون عن فقير لا يملك النوق فكيف يعطيها، أم عن كاذب لا يمكن ان يقدم الصدق في كلامه، إنهم بالتأكيد تحدثوا عن كل ذلك شئ من الأخلاق. فمن لا يعرف نفسه لا يمكن أن يعرف من يعملون معه، ولا أن يعرف زبائنه والأخطر أنه لن يعرف منافسيه. وكذلك الحال من لا يثق بنفسه فليس لديه ما يعطيه في إدارة الثقة إلا علاقات الشك والريبة.

والسؤال الذي يطرح نفسه هل هناك مدير لا يملك الثقة بالنفس ؟ فكيف إذن قد وصل إلى موقعه؟ والإجابة بالتأكيد أن المديرين ولدى كل المختصين في الإدارة هم أشكال وأنواع فلدى المختصين بالقيادة هناك أنماط القيادة الثلاثة (المتسلطة والمتساهلة والديمقراطية) والمتسلطة هي نمط لا يقوم على الثقة وإنما على لا ثقة أولا. ولدى المختصين بالقوة والنفوذ هناك المصادرة الخمسة للقوة وان المصدر المتعلق بالقوة القسرية أو قوة العائد من هذا النمط الذي لا يقوم على الثقة اولا. ولدى لوران بينيس (L.Bennis) العصور السبعة للقائد حيث العصور الثلاثة (الرضيع، وفتى المدرسة، والمحب) كلها لا تقوم على الثقة التي لا تبدأ ملامحها إلا في المرحلة الرابعة مع الجندي الملتحي (Breaded Solider) وكذلك الحال في الأنماط الخمسة للمديرين لدى منتزبيرغ، ولدى المختصين بالثقة هناك أنماط من الثقة: الرشيدة وغير الرشيدة.

أما كيف وصل لأن يكون مديرا؟ فالأمر أبسط بكثير لأن الشركات ليست أنظمة متكاملة أولا، ولأن التقييمات لشغل المراكز الإدارية ليست دائما موضوعية، وأخيرا أن هناك الكثير من الإدارات العليا لا يرغبون إلا بالمديرين من هذا النوع لأنهم الأهدأ والأقل إثارة للمشكلات وسهلي الإنقياد وغير ذلك الكثير.

لهذا فإن القاعدة التي يجب الركون عليها هي: أنك لن تستطيع أن تحصل على الثقة من الآخرين حقا إلا إذا بنيت الثقة بالنفس، وتذكر أن فاقد الشئ لا يعطيه، أما مالك الشئ وخاصة مثل الثقة فيمكن توزيعها في كل مكان وعلى جميع العاملين والزبائن والمجهزين ولن ينقص منها شئ لأنها من اللاملموسات.

ثانيا: أنواع العلاقات في الشركة

عندما يعمل الأفراد مع بعض سوية في شركة أو قسم أو فريق عمل أو مع أي طرف خارجي آخر، فإن العلاقات هي قلب الإدارة وهناك ثلاثة انماط من العلاقات (Reynold,1997,pp6-9):

1- **العلاقات القائمة على القوة (Power-based Relationships):** وهذه اعلاقات جربتها الإدارة منذ الثورة الصناعية وحتى وقت قريب، إنها تفرض المطالب والقرارات على الأفراد وعليهم القيام به ليس لأنهم يرغبون بذلك وإنما لأنهم موجودون لهذا الغرض في الشركة. وإن هذه العلاقات كما تمت تجربتها سرعان ما تقوم على الصراع والعلاقات العدائية المتوترة.

2- **العلاقات القائمة على الأمل (Hope-based Relationships):** أن الأسطورة اليونانية القديمة قد صوّرت الأمل بطريقة معبرة. ففي هذه

الأسطورة هناك صندوق باندورا (Pandora's Box) للشرور وقد أردت زوجة الإله زيوس (Zeus) فتح الصندوق للتخلص من الشرور ولكنها عزفت عن ذلك وقبل أن تغلق الصندوق رأت يرقة صغيرة بيضاء داخل الصندوق لهذا قامت بفتح الصندوق ثانية وأخرجت جميع الشرور لكي تصل لليرقة. هذه اليرقة كانت هي الأمل. ان البعض يرى أن الأمل يسمح لتحرر لتخفيف أثر الشرور، في حين البعض الآخر يرى أن الامل هو الشر الأسوأ لأن أرواح البشر لا ترتقي إليه إلا إذا كانت محطمة.

أن العلاقات القائمة على الأمل العلاقات التي تتأمل وجود قدرات كبيرة ومقاصد طيبة والعمل على اساسه ولكن قد تحسن المقاصد ولا تكون هناك قدرات. إن أغلب المديرين وهم يسعون للنجاح يختارون الأفراد لمشروعاتهم الجديدة على أمل أن يكونوا عند حسن الظن من حيث المقدرة والمقاصد وسرعان ما يظهر أن الأمل وضع في غير مكانه لأنه لم يكن قائما على معرفة كاملة أو توقعات رشيدة. إن هذه العلاقات هي ضرب من الثقة غير الرشيدة التي تتسم بالثقة الأكثر من اللازم (Too Much Trust) وتكون النتائج خلاف ما هو مأمول ومتوقع.

3- **العلاقات القائمة على الثقة (Trust-based Relationships):** إنها العلاقات التي تنشئ ببطئ ولكنها إذا ما أنشأت تبقى طويلا، إنها العلاقات التي تترك الآخرين يفعلون ماهو جيد لأنهم يريدون أن يفعلوا ذلك، إنها علاقات تقوم على مبدأ أساسي هو الأداء العالي لأطراف ذوي مقدرات متكاملة هو دالة الثقة والاعتماد المتبادل.

إن الثقة (Trust) هي أن تستطيع توقع سلوك الآخرين، وهي أيضا التعويل على معرفتنا وعلاقاتنا بالآخرين لتوقع ما سيكونون عليه في كل مجال من مجالات العلاقة معهم. والثقة هي أحد المكونات الأساسية لرأس المال الإجتماعي، لهذا فهي نتاج العلاقات الإجتماعي والمفاهيم المرتبطة بها كالصدق والنزاهة والإلتزام. وفي الإدارة فإن الثقة هي البديل الجديد عن السلطة وإصدار الأوامر لحمل الآخرين على عمل ما يجب عمله لتحقيق أهداف الشركة، حيث الثقة بهذا المعنى البديل هي الإلتزام الطوعي والإستجابة الطوعية للتوقعات لأننا ببساطة جديرون بالثقة وليس لأننا مفروض علينا ذلك.

ثالثا: مكونات الثقة

إن تشريح الثقة لابد من يكشف عن عناصر أساسية لها حددها زاند (D.E.Zand) في ثلاثة مكونات هي: النزاهة، الخيرية (Benevolence)، والمصداقية (Cited in Arnott,2007,p983)، كما حددها داتون (P.Dutton) في أربعة مكونات هي: المقدرة

الفنية، الموثوقيـة، قابليـة التنبـؤ، والمسـؤولية المؤتمنـة (Fiduciary) (Cited in: Grudzewski, 2008, p1). كـما يمكـن تحديـدها حسـب هوتـاري وايـونين (Houtari & Iivonen) في أربـع مكونات (انظر الشكل 4-6):

1- **المقدرة:** وهي ضرورية لإيجاد شراكة الثقة وإنشاء الحاجة لعلاقة الإعتماد المتبادل في الثقة.

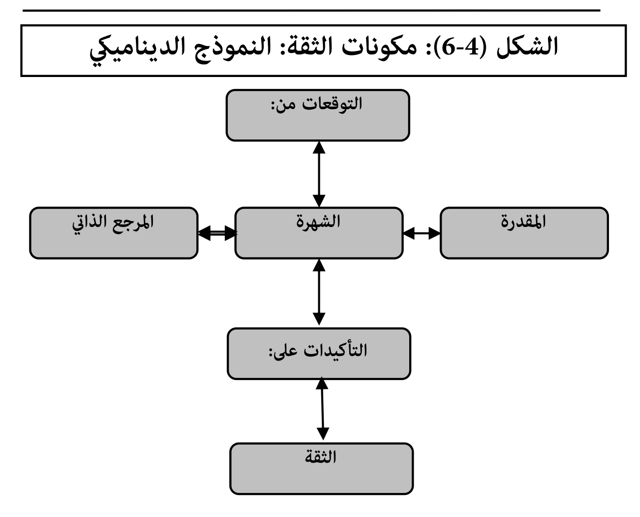
2- **الشهرة:** إنها تفترض القصد الإيجابي وتقوم على الخبرة التي تنشـئ وتنمـي الثقـة المـرة تلـو المرة.

3- **السلوك**: إن البعد السلوكي في كل علاقة هو الذي ينجز الوعود ويحقـق التوقعـات ويحقـق المقاصد الإيجابية وبالتالي هو الذي يثري الجدارة بالثقة.

4- **المرجع الذاتي:** إن المرجع الذاتي (Self-Reference) هو القـدرة عـلى بنـاء التجربـة الذاتيـة (بقيمها وممارساتها ونماذجها) بما يجعل الشركة (أو الفرد) يستخدم المرجع في اعمالهم.

رابعا: أنواع الثقة

الثقة ليست واحدة في سياقها أو مستوى التوقعات منها والأسس التي تقوم عليها، ومن الطبيعي أن تكون الثقة في أدنى مستوى لها عند الدخول الأول للفرد إلى الوظيفـة، يكـون نـوع الثقـة التـي يتم التعامل معه وفقه هو الثقة على أساس الردع "عند عدم القيام بما هو متوقع منك هنـاك مـا تدفعه مقابل ذلك". ومع الوقت تبدأ الصورة تتغـير ويظهـر جليـا أن الفـرد الجديـد الـذي أصـبح مألوفا يتميز بالمصداقية في العمل ولديه المعرفة الملائمة لهذا لا بد من العمل به على أساس الثقـة ومصلحة العلم المتبادلة. ومع الوقت أيضا تبدأ العلاقات بين البعض القليل تتوطد وتتعدد قنوات التعامل وتبادل المعرفة والمصلحة في العمل للتحول إلى مستوى أعلى من الثقة.



الشكل (6-4): مكونات الثقة: النموذج الديناميكي

Source: M. L. Huotari and M.Iivonen (2004): Trust Management: Management Systems in Organization, Idea Group Publishing, Section iv (E-Book).

وهذا هو المسار الطبيعي لتطور الثقة وفي المقاب هناك المسار المقابل لتدهور الثقة وفقدان المصداقية وعدم قبول التعامل بين البعض إلا في أصعب الظروف وأقل وأسوأ الحالات. ويمكن ان نحدد في ضوء ذلك ثلاثة أنواع من الثقة (Robbins,2003,pp338-339):

أ. الثقة القائمة على الردع (Deterrence-Based Trust)

أن من يعمل خلاف ما هو متوقع يدمر العلاقة ويتحمل تبعات ما يقوم به من إيقاع العقوبة. وكل علاقة في البداية تقوم على هذا النوع نحو اللاثقة تماما والعقوبات ومن ثم إنفراط عقد العلاقة، أن التطور نحو الثقة لتحل أنواع أخرى من الثقة محل الثقة على أساس الردع. أن العلاقات القانونة للشركة مع العاملين أو مع الأطراف الأخرى كما هو الحال في عقود التجهيز أو تراخيص براءة أو إمتياز العلامة كلها تنظم على الثقة القائمة على الردع.

أن الشركات الأمريكية ميالة أكثر للعمل وفق هذا النوع من الثقة حيث الأولوية للعقود الرسمية (مع المجهزين والزبائن مهما طالت فترة التعامل معهم) على العلاقات والمعرفة الشخصية، وإن المنازعات يتم حلها عن طريق المحامين الذي تستعين هذه الشركات بإعداد كبيرة منهم لهذا الغرض وليس

بالعلاقات الشخصية وحظوة البعض لدى البعض الآخر. ومثل هذا النوع من العقود الرسمية تكون نفصليلة ولا تصمم لتعزيز الثقة سرعان ما تعمل على تدمير الثقة (Malhotra,2009,p25).

ولا بد من القول ان هذا النوع لا يوجد فقط في الوظيفة والعمل، وإنما في العلاقات الشخصية أيضا، فعند البدء بعلاقة معينة فإن الخوف من فقدان العلاقة يعبر عن الردع على المستوى الشخصي.

ب. الثقة على أساس المعرفة (Knowledge-Based Trust)

أن أغلب العلاقات الوظيفية يتجذر فيها مثل هذا النوع من الثقة الذي يعول على المعلومات والمعرفة بسلوك الشخص بدلا من الردع. أن الفترة الماضية من العلاقة تقدم خبرة وأدلة على ما يمكن توقعه من سلوك الفرد في العلاقة وفي ضوء ذلك تكون الثقة. وكلما سجّل تاريخ العلاقة بين الإدارة والعاملين او بين العاملين أنفسهم تحمل المسؤولية والنزاهة في التعامل كلما كانت الثقة العالية هي السائدة في العلاقة والعكس صحيح عندما ترشح معرفتنا السابقة ما لا يمكن توقعه من سلوك الآخر أو عدم نزاهة.

ج. الثقة على أساس التمييز الشخصي (Identification-Based Trust)

أنها تمثل المستوى الأعلى من الثقة التي تقوم على التفاعلات الكثيفة والتواصل العاطفي بني أطراف العلاقة. ففي هذا النوع يكون التمييز الشخصي أي الفهم التفصيلي والمتبادل (للمقاصد والحاجات والرغبات) بين أطراف العلاقة هو الأساس الذي يقوم عليه هذا النوع من الثقة. أن الثقة التي تقوم بين أفراد العائلة يمكن في حالات كثيرة إدراجه ضمن هذا النوع، كما أن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة وبعض مورديها أو مع الزبائن ذوي الولاء تتميز بذلك.

1- الثقة على مستوى الشركة: حيث أن نمط القيادة والمناخ التنظيمي وثقافة الشركة يمكن أن تساعد على تحقيق الثقة المتبادلة المتينة في علاقات الإدارة – العاملين أو العلاقات الوظيفية البينية بين الأقسام. وكلما كانت الثقة قوية في هذه العلاقات كانت تكاليف الرقابة التنظيمية والإدارية منخفضة، كما تكون الفاعلية عالية في الشركة. والشكل (4-7) يوضح هذه العلاقات.

ويمكن تفسير ذلك في الشركات اليابانية التي تتعامل مع أقل عدد من المجهزين الذين مع الوقت تعتبرهم جزء من عائلة الشركة. فمع فلسفة هذه الشركات القائمة على التعاون لا التنافس والتكامل لا التضاد، فإنها تقوم بتطوير

علاقة فعالة مع المجهزين تستند الى شراكة المصالح وإعتبارهم جزء من الشركة لهذا فإنها تقدم لهم المساعدة الفنية وحتى المالية عند الحاجة من اجل تمكين المجهزين من تجاوز مشكلاتهم لأن في ذلك ليس فقط مصلحة المجهز وإنما أيضا مصلحة الشركة ؟.

والثقة يمكن أن تكون على مستويات متعددة يمكن تحديدها في الآتي:

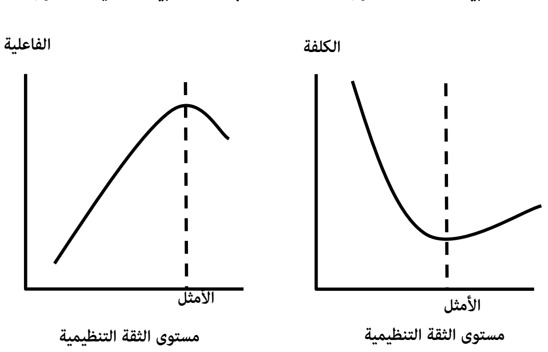
1- **الثقة على مستوى الأفراد:** حيث الأفراد في علاقاتهم المختلفة يحتاجون إلى الثقة والتعويل على ما يتوقعونه من الآخرين الذين يكونون حميمين (كالزوجة والأخ والابن) أو مقربين (كالأصدقاء) أن مقربين مهنيا او وظيفيا (كالنظراء والزملاء في العمل).

2- **الثقة في العلاقات بين الشركات:** وتعرف العلاقات التنظظيمية بين الشركات بأنها " التعويل على الشركة فيما يتعلق بمجموعة محددة من النتائج والحوادث (Ratsasigam,2003,p5). أن هذا النمط في ظل التحالفات والعلاقات بعيدة الأمد بين الشركات أصحبت ذات أهمية كبيرة، ونفس الشيء يقال مع الأعمال الإلكترونية وعلاقات الشركات الإفتراضية مع الشركات الأخرى.

3- **الثقة على مستوى البلد او الأمة:** وهذه نتاج فريد للجغرافية والتاريخ في الأمد البعيد، حيث أن كل بلد عبر تأريخ الطويل قد طوّر نمظ من العلاقات القائمة على الثقة. وإن الميزة التنافسية للأمم من منظور إجتماعي في جانب أساسي يرتبط بالثقة ومدى قوتها في العلاقات السائدة في البلد. ولقد تحدث فرنسيس فوكوياما عن هذا النمط حيث أن الثقة يمكن أن تحد من اللجوء إلى إستخدام المشرفين في العمل والعكس صحيح.

الشكل (4-7): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتكلفة والفاعلية





Source: Grudzewski W.M. et al.,(2008): Trust Management in Virtual Work Environments, CRC Press, Boca Ratonp196.

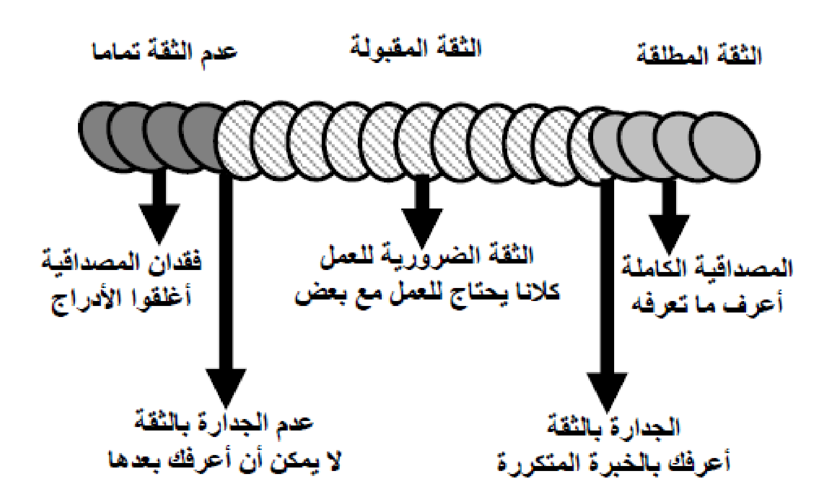
خامسا: السلسلة المتصلة لمستويات الثقة

أن العمل بين الأفراد يقوم على العلاقات، وأن هذه العلاقات بين الأفراد في الشركات متنوعة وواسعة وأساس العلاقات هو الثقة سواء كانت رسمية أي مفروضة بقوة المركز الإداري وصلاحياته أو غير رسمية (الثقة القائمة على المعرفة بالأشخاص بأنهم ملتزمون وجديرون بالثقة). وفي هذه العلاقة يمكن القول أن هناك سلسلة متصلة من مستويات الثقة (Continuum of Trust Levels) تمتد من اللاثقة وصولا إلى الثقة المطلقة. والعاملون لا يمكن أن تعاملوا مع أقرانهم في العمل بالنهايتين القصوتين إلا في فترات وجيزة أو في الحالات النادرة، لهذا فأن الثقة بينهم تتدرج في وسط السلسلة التي هي منطقة الثقة المقبولة والضرورية للعمل (انظر الشكل 4-8).

أن كل شركة يمكن أن تحدد مستوى الثقة السائدة في علاقات التنظيمية الداخلية والخارجية حسب هذه السلسلة المتصلة وإختيار المستوى الذي تسعى لتحقيقه في ضوء الظروف التي تسود القطاع الذي تعمل فيه والمنافسة بينها وبين الشركات المتماثلة، ومن ثم إتخاذ ما يلزم لتحقيق وتعزيز هذا المستوى من

الثقة وتقييم نتائجه على مستوى إستقرار الأفراد او دوانهم، وبالعلاقة مع أصحاب المصالح والشركات الأخرى.

الشكل (4-8): السلسلة المتصلة لمستويات الثقة



الملحق (1) المعلومات الأكثر تكرارا في التقارير الإجتماعية الإيطالية

أ. الموارد البشرية	
المتغيرات	**المؤشرات**
1. أنشطة التنشئة في الشركة	- المبادرات الثقافية - اللقاءات الإجتماعية
2- التدريب	- عدد المشاركين - عدد الساعات التدريبية / المشاركون / البرامج في نفس المجال
3- الغياب عن العمل	- لاسباب مرضية (%) - بسبب حوادث العمل (%)
4- الأقدمية	- عدد العاملين الجدد - عدد الإستقالات
5- عدد العاملين	- المجموع الكلي للعاملين والتوقف عن العمل حسب الاقسام
ب. معلومات التدقيق والإضافية	
1- تدقيق التقرير الاإجتماعي - تقرير المدقق - مبادئ المدقق - مبادئ أنظمة التمركز العالمي(GBS) ومبادرة التقرير العالمي (GRI) - الإكتمال، قابلية الفهم، الموثوقية	
2- المسرد	
3- مخطط قيم الشركة	
ج. الزبائن	
1- المحهزون	- قنوات التوزيع حسب طبيعة الخدمة (%) - التحهيزات (عدد ونسبة)
2- رضا الزبون	- عدد المسوح - النشاط ن الإستعداد، وجودة الخطمة المقدمة
Source:S.Zambon and G.Marzo(2007):Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy, Ashgate Publishing Co. Burlington,p94.	

المصادر

1. نجم، عبود نجم (2004): المجخل الياباني إلى إدارة العمليات، دارة لاوراق، عمان.
2. Beyerlen, M.M. et al.,(Eds) (2005): Collaborative Capital: Creating Intangible Value, Elsevier, Amsterdam.
3. Bourdieu, P. (1986): The Form of Cabital, in J.Richardson (Ed): Handbook of Theory and Research for The Sociology of Eduction, Greenwood, New York, pp241-258.
4. Brown, P. et al. (2004): The Mismanagement of Talent, Oxford University Press, New York.
5. Coleman, J. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital." American Journal of Sociology, Supplement 94: S95-S120.
6. Coleman, J. S. (1988): Social Capital in The Creation of Human Capital, The American Journal of Sociology, Vol (94), Supplement, ppS95-S120.
7. Coleman, J.S. (1990): Foundations of Social Theory, Harvard University Press, Cambridge.
8. Edvinson, L. (2002): Corporate Longitude, Financial Time/ Prentice Hall, London.
9. Fukuyama, F. (1995): Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity, Free Press, New York.
10. Gates, B.,and Hemingway, C. (1999): Business and The Speed of Thought, Penguin Books, London
11. Grootaert, C. et al,(2004): Measuring Social Capital, The World Bank, Washington, D.C.
12. Grudzewski, W.M. et al.,(2008): Trust Management in Virtual Work Environments, CRC Press, Boca Raton.
13. Halpern, D. (2005): Social Capital, Polity Press, Cambridge.
14. Kurosawa, K. (1990): Roles of The Leader's Moral Code and Japanized Confucianism in Productivity Improvement in Japan, Cited in Proceeding of the Seventh Productivity Congress, Malaysia,1990.
15. Lin,N.(2001): Social Capital: A theory of Social Structure and Action, Cambridge University Press, Cambridge.
16. Luthans, F. et al.,(2007): Psychological Capital: Developing Human Competitive Edge, Oxford University Press, Oxford.
    Malhotra, D.(2009): When Contracts Destroy Trust, May.
17. Nelson, D.L. et al (2007): Positive Organizational Behavior, Sage Publications, London.
18. Nonaka, I. (1991): The Knowledge-Creating Company, HBR, Vol(69),No.(6),Dec-Nov,pp96-104.
19. Nonaka, I. and Konna N(1998).: The Concept of Ba, CMR, Vol(40), No.(3), Spring, pp40-54.
20. Nonaka, I.(1991): The Knowledge-Creating Company, HBR, Vol(68), No.(6),Nov-Dec,pp96-104.
21. OECD(2008): The Global Competition for Talents, Paris.
22. Putman, R.D. (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Intelligence, Journal of Democracy, Vol(6), No.(10), pp 65-78.
23. Ratnasingam, P.(2003): Inter-Organization Trust in Business – to –Business, E-Commerce, IMP Press, Hershey.
24. Robbins, S.(2003): Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
25. Turner, C.H. and Trompenaars, F.(1994):The Seven Cultures of Capitalism, Piatkus,London,p155.

الفصل الخامس

طرق إحتساب وتقييم اللاملموسات

1-5 المدخل

2-5 أبعاد مشكلة القياس والتقييم

3-5 المقاييس الحالية لرأس المال الفكري

4-5 تصنيف طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري

5-5 عرض بعض الطرق والنماذج

أولا: القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة

ثانيا: بطاقة الدرجات المتوازنة

ثالثا: لوحة أدوات القياس

رابعا: نظرية القيمة المضافة للمعرفة

خامسا: طريقة مقيم أصل العلامة

سادسا: طريقة شركة انتل

* المصادر

5-1- المدخل

لقد قيل في الإدارة ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وأضيف على ذلك الآن أن كل شيء يمكن قياسه يمكن إكتشاف قوانين وقواعد حركته وبالتالي يمكن إعادة إنتاجه بشكل فعال. ولكن هل تنتهي مشكلاتنا بالقياس؟ هل إن القضايا الإنسانية كلها هي قضية قياس؟

لاشك في أن القياس ذو أهمية كبيرة من الناحية العلمية حيث القياس هو عملية إدخال النظام (System) في الفوضى (Chaos)، وإدخال الوحدة القياسية على الإختلاف غير المنتظم وغير القياسي، وأخيرا إنه إدخال الحد الموضوعي على ما هو ذاتي عادة ما يكون بلا حدود أو بدون القدرة على تحديد حدوده. ورغم أهمية كل هذه الجوانب التي يمثلها القياس، إلا أنه يظل يواجه ثلاث مشكلات في الوعي الإداري العميق وهي:

أولا: إن المشكلة الإدارية في كل مجال من مجالات الإدارة هي أبعد بكثير من مجرد الحاجة إلى القياس. وهذا واضح في أن خبراء المالية ومهنيو المحاسبة قد طورا مؤشرات ونسب مالية كثيرة، فهل هذه المؤشرات والنسب كافية لأن ندير الأموال بكفاءة أم أن الرؤية والخيارات الصحيحة والذكاء التنافسي كلها ضرورية من أجل ذلك أيضا؟.

ثانيا: في حالات كثيرة كان القياس هو المشكلة الإدارية وليس هو الحل الإداري. إن التايلورية (طريقة فضلى واحدة في العمل) والفوردية نسبة على هنري فورد (رائدة الكفاءة في خط التجميع) والمدرسة الكلاسيكية برمتها بقدر ما ساهمت في تحقيق الكفاءة (Efficiency) في المدى القصير في العمل والإدارة بالإعتماد على القياس المادي، فإنها أصبحت عبئا ثقيلا على الإدارة وعقبة كأداء في تطوير الإدارة وتحقيق الفاعلية في المدى الطويل. حتى أصبح من المبادئ الأساسية مبدأ الموازنة بين الكفاءة (كما في الربح الأقصى في المدى القصير) والفاعلية (الربح الدائم الملائم في المدى الطويل)، وإن القياسية (Standardization) في الأعمال هي الأقل حظا في تحقيق القدرة على البقاء في السوق مقارنة بالتنوع (Diversification) والإبتكار (Innovation) وهما الأقل خضوع للقياس.

لهذا كله نقول أن القياس يجب ان يكون هو الخطوة الأساسية التي تتكامل مع خطوات أساسية حددناها في النموذج المقترح لإدارة اللاملموسات في الفصل الثاني. وفي هذا الفصل سنحاول أن نستطلع أبعاد مشكلة القياس ونقدم نماذج

عديدة قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري واللاملموسات. في حين سنترك المشروعات التـي قـدمت عـلى مسـتوى الـدول والمجموعـات الإقليميـة والدوليـة لقيـاس وتقيـيم رأس المـال واللاملموسات إلى الفصل السادس.

2-5- أبعاد مشكلة القياس والتقييم

من المؤكد أن حل مشكلة القياس في مجال رأس المال (اللاملموسات) يمثل مشكلة وقـت لـيس إلا وأن التطور يتسارع من أجل إيجاد طـرق وأسـاليب دقيقـة ومعـوّل عليهـا في القيـاس وتقيـيم اللاملموسات بشكل عام وفي كل قطاع من القطاعات. وإن النمو الأسي في الدراسات التي تتصدى لمشكلة القياس وتزايد الطرق والأساليب المقترحة من اجـل قيـاس قيمـة رأس المـال الفكـري، إنمـا يقدم الدليل على أن خبرتنا تتعمق بشكل غير مسبوق من أجل التوصل إلى النماذج والطرق الأكثر دقة لهذه الموارد اللاملموسة الصلبة والناعمة على حد سـواء. ومـن أجـل إلقـاء الضـوء عـلى عـلى أبعاد مشكلة القياس والتقييم نشير إلى ما يأتي:

1- الضغوط المتزايدة من أجل القياس والتقييم للاملموسات: أن جميع الشركات الكبـيرة والمهمـة تشعر بالحاجةالملحة لقياس وتقييم أصولها اللاملموسة. وهذا يعود لأسباب عديدة منها:

أ. أن قياس وتقييم اللاملوسات يجعل الكشـوفات الماليـة تعكـس بحـق قيمـة الشركـة والمـوارد والأصول التي تمثل أكثر الثروة أو القيمة الحقيقية للشركة.

ب. إن عملية القياس تعطي رؤية عن المحركات للأداء المستدام.

ج. إن المطالب متنامية من أجل التحكم الفعال برأس المـال والتـي منهـا التقـارير الإجتماعيـة والبيئية تكون دليلا بشكل إعتيادي.

د. ما يتم قياسه يتم إدارته لذا فإن قياس رأس المال أو اللاملموسات يجعل الشركـة تركـز عـلى حماية وإنماء هذه الأصول التي تعكس القيمة فيها.

هـ. إنها تقدم معلومات مفيدة أكثر للمستمثرين الحاليين والمحتملين.

2- أن القياس (Measurement) والتقييم (Assessment) عمليتان متكاملتان في الإدارة ولكن في القياس المحاسبي قد لا تكونا كذلك. فإذا كانت المحاسبة هي عمليـة التسـجيل الـدقيق للعمليـات المختلفـة وفق المبادئ المحاسبية المقبولة عموما، فإنها ليست معنية كثيرا بعمليـة التقيـيم. حيـث التقيـيم هـو العمليـة البعديـة لعمليـة القيـاس مـن أجـل المقارنـة التأريخيـة أوالمعـايرة مـع الشركـات المنافسـة

الأفضل ومن ثم إستخلاص النتائج والدورس من أجل التحسين اللاحق. وفيما يتعلق باللاملموسات فإن المحاسبة معنية بالماضي والتكلفة التاريخية في الغالب أكثر مما هي معنية بالمستقبل. وإن مبدأ التحقق يجعل القياس موجها للماضي في حين أن رأس المال الفكري أو اللاملموسات تكمن أهميتها في كونها تمثل وعودا بالعوائد المستقبلية.

3- أن قياس وتقييم اللاملموسات ورأس المال الفكري سيؤدي إلى زيادة الإهتمام والوعي بلاملموسات الشركة وسهولة فهمها وتحسين إستخدامها، ويمكن في هذا السياق أن نشير إلى منافع الأعمال التي يمكن تحقيقها من عملية القياس والتقييم (Skyrme,2003,p1):

أ. تطوير وعي وفهم أكبر لدور المعرفة وطبيعة رأس المال الفكري.

ب. إيجاد لغة مشتركة متقاسمة ضمن الشركة حو لالمكونات الاساسية لرأس المال الفكري.

ج. تحديد المؤشرات الواضحة حول رأس المال الفكري ومكوناته بما يتلائم مع الشركة.

د. تطوير نموذج القياس الذي يستخدم هذه المؤشرات في إطار متكامل.

هـ. إدخال أنظمة القياس بضمنها تحقيق العمليات الإدارية التي تسترشد وتكافئ المديرين.

و. إستخدام المستشارين الأهداف المختلفة المرتبطة برأ س المال الفكري ومكوناته والمسوح التي تنفذ على الجوانب الأساسية للعملية الإدارية.

ز. الإتصال والإلتزام الفعالين بهذه كلها في قياس المخرجات.

3- الحاجة إلى توفير البيانات المعول عليها في مجال اللاملوسات وراس المال الفكري: حيث أن هناك تاكيد متزايد على نقص البيانات عن اللاملموسات وإن توفرت فأنها عادة ما تكون غير معول عليها (Bounfour,2003,). وهناك أربعة أسباب بعدم التعويل على البيانات هي:

أ. المحاسبة التقليدية التي ساهمت في جانب من توليد البيانات غير المعول عليها من خلال الإهمال وعدم تسجيل جميع الموارد اللاملموسة.

ب. عدم وجود طريقة قياس وتقييم للاملموسات الشركة معول عليها حتى الآن

وتتسم بالإتفاق عليها بما يمكن من ترشيد وتطوير عملية توليد وإدارة وإستخدام هذه المـوارد في الشركات.

ج. عدم التوافـق عـلى اللغـة الإصـطلاحية للاملموسـات ومكوناتهـا والعلاقـات بـين مـدخلاتها ومخرجاتها بما يجعل تجارب الشركات (وحتى الدول) قابلة للمقارنة بين الشركات.

د. عدم توفر البيانات عن لاملموسات الشركات وكيفية التعامل معها بطريقـة تضـمن تحسـين عملية توليدها وإدارتها وإستخدامها بكفاءة.

4- العمل على تطوير حقوق المكلية الفكرية: ان الحاجة إلى تطوير أنظمة الملكية الفكرية تتزايـد سـواء مـن أجـل الغسـتجابة لحاجـات الصـناعات الجديـدة مثـل الإلكترونيـات المصـغرة و التكنولوجيا الحيوية أو من اجل إعطاء أهمية أكبر لحقوق الملكية الفكرية في المجالات الأخـرى كالصناعة الصـيدلانية والكمياويـات (Teece,2002,p6). وهـذه الجاحـة تظهـر بشـكل أكـبر في مجال حقوق الملكية الفكرية الرقيمة أو رأس المال الرقمي (كـما في مواقـع الـوب والبرمجيـات والخدمات الإلكترونية) في مجالاتها الثلاثة الأساسية: توليد حقوق الملكية الرقمية، إدارتها (مـن أجل منافع والمزايا والعوائد أكبر)، وإستخدامها (Tsolis,2009,38).

إن الشركات بحاجة إلى تطوير أنظمتها الخاصة بالملكية الفكرية وإن يتجه هذا التطـوير نحـو شمول لاملموسات أخرى لتكون ضمن هذه الحقـوق مـن خـلال تمثيلهـا بفقـرات محـددة قابلـة للتحول إلى عوائد فعلية أو محتملة. فكما أن براءة الإختراع هي تمثيل واضح ومحدد لهذه الحقوق، فإن اللاملموسات الأخرى التي لا زالت خارج دائرة القياس ضمن الحقوق الملكية، بحاجة إلى مثل هذا التمثيل في مكونات أو أنسطة مدرة للدخل (عند إستخدامها خارج الشركة) أو مدرة للمنـافع القابلة للتوصيف والقياس والتقييم (عنـد إسـتخدامها داخـل الشركـة). أن تحويـل عنـاصر القـوة والقدرات القائمة القائمة على اللاملموسـات أو رأس المـال الفكـري مـن الضروري أن يكـون توجهـا أستراتيجيا في الشركة من أجل إدارة لاملموسات الشركة توليد المنافع والمزايا والعوائد عنها.

5- الربط بين مدخلات ومخرجات اللاملموسات في الشركات: أن واحدة من الأسس في عملية القياس والتقييم للاملموسات الشركة هو تحسين القدرة على الربط الفعـال بـين المـدخلات التـي تقـدمها الشركة في لاملموساتها (التكاليف الموجهة للاملموسات) والعوائد التي تنتج عنها بطريقـة يمكـن التعويل عنها. أن الـدينار الـذي ينفـق عـلى الإعـلان كـم يولـد مـن العوائـد في زيـادة المبيعـات

بعيدا عن الطرق الحالية التي تتسم بالقصور في عدم القدرة على الربط بين الإثنين بسبب التداخل والإعتماد المتبادل (أكثر من عامل يؤثر في زيادة المبيعات ومنها الإعلان). إن الشركات مطالبة بتقديم الجهود الملائمة من أجل تحقيق هذا الربط من أجل المساهمة في إحتساب تأثير مدخلاتها على نتائج أعمال ذات العلاقة برأس مالها الفكري أو لاملموساتها. أن الشكل (5-1) يقدم صورة عما يمكن الإهتمام به على مستوى كل مكون من مكونات رأس المال الفكري الأكثر أهمية في غنشاء القيمة وما يمكن أن يساهم به من منافع ومزايا وعوائد وإحستاب كل ذلك لغرض التقييم.

ولا شك في أن الأصعب هو ما لا يتحول إلى "منتج لاملموس" وكذلك العلاقات التداؤبية بين الأفراد والأقسام على مستوى الشركة التي تستفيد من القدرات الموزّعة في الشركة من أجل جعل الشركة أكثر قدرة في تحقيق أهدافها أو في إنشاء القيمة أو في تحقيق ميزة تنافسية.

5-3- المقاييس الحالية لرأس المال الفكري

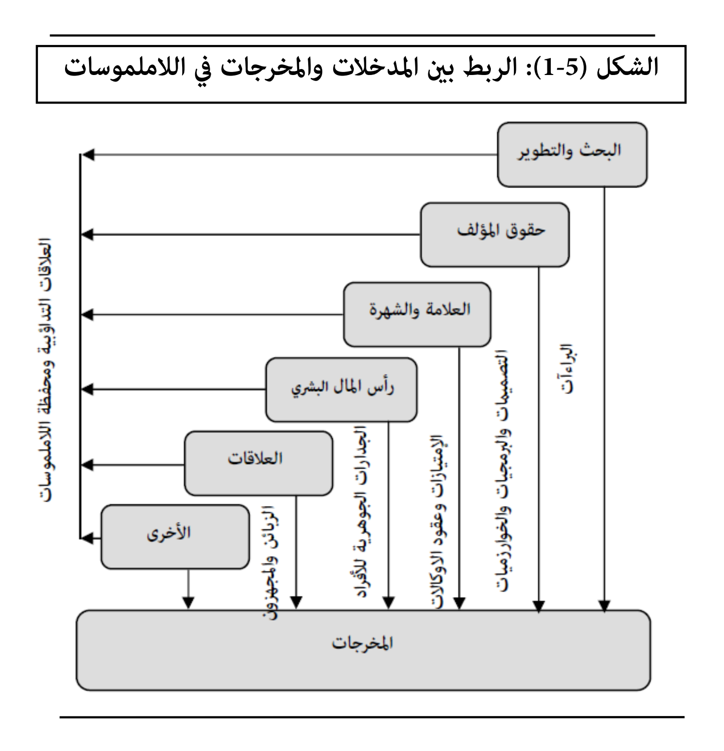
ثمة جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على صعيد الأعمال من اجل تطوير مقاييس ومؤشرات معول عليها في قياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركات. ورغم التقدم الكبير الذي تحقق في هذا المجال فلا زال هؤلاء المختصون غير متفقين فيما يتعلق بهذه المقاييس، مما يعني أن الحاجة لا زالت ماسة من أجل تطوير مثل هذه المقاييس لحماية ثروة الشركة الأكثر أهمية المتضمنة في معرفتها وأساليبها وأنظمتها. ويمكن أن نلخص التطور الحاصل في هذا المجال فيما يأتي:

أولا: المحاولات الكثيرة الجارية من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركات. ولقد تكللت هذه الجهود في قيام الشركة السويدية سكانديا (Skandia) بإصدار تقرير رأس المال السنوي لقياس وتقييم مكونات راس المال الفكري فيها (Ovans,2000,p16).

ثانيا: زيادة الإعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري على الرغم من القصور الكبير في الأساليب المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية التي لا زالت تقف عقبة أمام القبول بمحاسبة المعرفة أو رأس المال الفكري وإحتوائها ضمن كميزانية الشركة وكشوفاتها المالية وإخضاعها للمراجعة مثل الأصول الأخرى.

ثالثا: زيادة الإعتراف بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الكلي للشركة على صعيد النتائج المجردة أو على صعيد المعايرة التنافسية أي تميّز الشركة بالعلاقة مع المنافسين.

الشكل (5-1): الربط بين المدخلات والمخرجات في اللاملموسات



1- ورغم هذا التطور فأن الكثير من الشركات لازالت تقيّم أصولها الفكرية بنفس الطريقة التقليدية التي تقيّم بها أصولها المادية. وهذا ما أكدته دراسة قام بها جمعية المحاسبين الإداريين الكنديين (CMA) في تقريرها حول قياس أصول المعرفة حيث أشارت على أن الأصول غير الملموسة يجب أن تكون مقاسة بشكل أفضل. وإن الشركات بشكل جماعي لا زالت تقيس هذه الأصول بالطرق التقليدية المستخدمة في إحتساب الأصول الملموسة. لهذا قدّم المحاسبون الإداريون الكنديون محاولة لقياس وتقييم راس المال الفكري. وقد إشتملت تلك المحاولة على (13) مؤشرا مثل: عدد المنتجات الجديدة، عدد الزبائن الجدد، نسبة النجاح مقاسة بالدولار، نسبة زبائن الأعمال (الشركات)، دليل الإنتاجية، مؤشرات النوعية التقليدية، الآيزو ورضا الزبون.. الخ (Shapiro and Varian,1998). ويلاحظ أن هذه المؤشرات إتسعت لتغطية مكونات رأس المال الفكري، إلا أنها لم تقم بتصنيفها في مكونات أساسية كما في رأس المال البشري، الهيكلي، والزبوني. وهناك محاولات أخرى كثيرة إلا أنها لا زالت لم تحظى

بالإتفاق عليها والتبني الواسع لها. وهذا ما سنتاوله في الفقرة التالية. كما قدّم كارل سفيبي (K. Sveiby) تصنيفا لطرق قياس رأس المال الفكري محددا إياها في أربعة مداخل لقياس رأس المال الفكري (www.sveiby.com):

2- الطرق المباشرة (Direct Methods): وفيها تقدر قيمة الأصول اللاملموسة من خلال مختلف عناصرها، وتكون قيمة رأس المال الفكري هي قيمة التقديرات لجميع عناصره المكونة.

3- طرق رسملة السوق (market Capitalization): وهذه تقوم على احتساب الطرق بين رسملة السوق الشركة أو القيمة السوقية للشركة وحقوق الملكية لحملة الاسهم، وهذا الفرق يمثل قيمة رأس المال الفكري أو الاصول اللاملموسة.

4- طرق العائد على الأصول (Return on Assets M.): إن المكاسب قبل الضريبة في الشركة لفترة معينة تقسم على متوسط الأصول الملموسة للشركة، والناتج هو العائد على الاصول بالنسبة للشركة. وبعدها تتم مقارنة هذا العائد مع نظيره متوسط الصناعة. إن الفرق يضرب بمتوسط الاصول الملموسة للشركة من أجل احتساب متوسط المكاسب السنوية من اللاملموسات. إن قسمة المكاسب فوق المتوسط على متوسط تكلفة رأس مال الشركة أو على معدل الفائدة، يمكن التوصل إلى تقدير قيمة رأس المال الفكري أو الأصول اللاملموسة للشركة.

5- طرق بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Ms): وفيها يتم تحديد مختلف مكونات رأس المال الفكري أو الأصول اللاملموسة، وإيجاد مؤشلات لها ومن ثم تسجيلها في بطاقة الأداء المتوازن أو على شكل بياني. وهذه الطرق مثل الطرق المباشرة تقوم على تقديرات فيمة الأصول اللاملموسة.

5-4- تصنيف طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الاعتراف المتزايد بأن رأس المال الفكري بوصفه المعرفة المنظمة والفعالة التي تمتلكها الشركة، يمثل قيمة داخلية وخارجية للشركة، إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية في كشوفاتها المختلفة لم تأخذ بالاعتبار الأصول غير الملموسة (Invisible Assets) باستثناء حالات محدودة (كما هو الحال في شهرة المحل والبراءات وحق النشر) وهناك مبررات تكمن وراء هذا الموقف الحاسبي

والمالي سبق أن أشرنا لها في حديثنا عن المشكلة المحاسبية والمالية. ومع فأن هناك محاولات كثيرة من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري حيث قدمت نماذج وأساليب كثيرة لهذا الغرض، إلا أنه ليس هناك حتى الآن إلا اتفاق محدود حول طرق تقييم أصول المعرفة وراس المال الفكري.

أن رأس المال الفكري هو عبارة عن أصول غير ملموسة، لذا فإن قيمته يمكن أن تتغير بشكل كبير من حالة لأخرى ومن طرف لآخر. وإن المعرفة التي لها قيمة لشخص ما في سياق معين قد لا تكون لها إلا قيمة محدودة لشخص آخر. ولقد أشار سكايرم (D.Skyrme) إلى الطبيعة الخاصة للمعرفة بالحديث عن المتعاملين مع سوق الأوراق المالية الذين يدفعون مبالغ من أجل المعلومات المتعلقة بتغيرات أسعار الأسهم في الوقت الحقيقي، ولكن بعد (15) دقيقة فإن هذه المعلومات تكون متاحة مجانا على الإنترنت (Zikmund and Damico, 2002, pp 241-244).

والواقع أن المعرفة كانت تعد تقليديا بلغة الإقتصاد سلعة عامة (Public Good) لا يتمكن منتجها من امتلاك العائد عليها ولا يترتب على استفادة أحد منها منع الآخرين من الاستفادة منها. وهكذا يمكن تحول معرفة الشركة بسهولة إلى سلعة عامة مما يفقدها قيمتها الخاصة التي قامت بتوليدها (Harrell,2002,p273). هذا بالإضافة إلى إمكانية نقل المعرفة من الخبير صاحب المعرفة (Knower) إلى خارج الشركة التي استثمرت فيها (لأن راس المال الفكري هو الذي يغادر الشركة مع الأفراد عند نهاية يوم العمل) مما يزيد من مشكلة قياس قيمة هذه المعرفة (Zikmund and D'Amico,2002,p245).

أن المحاولات الجارية وهي كثيرة ومتنوعة وتعبر عن جهود كبيرة مبذولة لتخطي مشكلة القياس لرأس المال الفكري أو اللاملموسات. ويمكن إبداء بعض الملاحظات على هذه المحاولات:

1 - إنها تعبر عن حاجة حقيقية من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري في شركات كثيرة يتزايد فيها الإستثمار على مشروعات إدارة المعرفة وتطويرها.

2 - إن هذه المحاولات تتسم بأنها خطوات على طريق تطوير إطار شامل ودقيق لقياس وتقييم رأس المال الفكري. فهذه المحاولات رغم عددها المتزايد وتنوعها لازالت بعيدة عن أن تحظى بالقبول الواسع.

3 – إن هذه المحاولات أيضا بقدر ما تتصدى لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة فإنها تواجه اعتراضات كثيرة ضد إمكانات.

4 – إن هذه المحاولات كانت في الفترة السابقة للاهتمام بإدارة المعرفة ترتكز على تحقيق فاعلية التكلفة أي خفض التكلفة للأنشطة المتعلقة بتدريب الأفراد والتجريب وجمع المعلومات وغيرها. ولكن في ظل إدارة المعرفة فإن التأكيد يتزايد ليس على التكلفة وإنما على القيمة التي تنشأ وتتولد عنها. وهنا مصدر الصعوبة الأكبر لصعوبة الربط بين التكلفة والقيمة في المعرفة.

5- أن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعدد الكبير المقترح من هذه المؤشرات مما يجعل صعبة التطبيق من حيث الجهد والوقت المطلوبين لإحتسابها أولا. كما أن عددها الكبير يجعل من الصعب استخامها في نماذج رياضية ثانيا. إضافة إلى صعوبة احتساب وتقييم تأثيرات على نتائج أعمال وعوائد الشركة ثالثا. ففي النموذج الواسع الذي قدمه إدفينسون ومالون (Edvinson & Malone) تم تضمينه ما يقرب من (120) مؤشرا في خمس مجموعات لقياس رأس المال الفكري (UNESCO,1993,p14). وإن الكثير من هذه المؤشرات لا يمكن قياس قيمته بسهولة مما يجعل من النموذج مجرد محاولة لإثارة التساؤلات أكثر منه محاولة لقياس القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري. ومن أجل تقديم صورة واسعة وشاملة للنماذج والأساليب المقدمة لقياس وتقييم رأس المال الفكري، فأن الجدول رقم (5-2) يقدم مجموعة واسعة من هذه النماذج والأساليب. ويلاحظ من هذا الجدول أنه قد تم تصنيف النماذج والأساليب في أربع مجموعات وهي:

أولا: النماذج الوصفية: وهي التي تحدد وتصف السمات والخصائص وتركز على إستطلاع الآراء والإتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالإعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو معدي النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج الوصفية ما يأتي: أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

الجدول رقم (5-2): الطرق والنماذج لقياس إنتاجية أصول المعرفة

نوع النماذج	المقاييس والنماذج	توصيف المقياس أو النموذج
أولا: المقاييس أو النماذج الوصفية	١- أداة تقييم معرفة الإدارة[1].	- هذه الأداة معدة كاستبانة مكونة من خمسة أقسام هي: عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، والقياس في إدارة المعرفة. وكل قسم تمت تغطيته بمجموعة من العبارات التي تكون الإجابة عليها باختيار مستوى من مستويات مدرج ليكرت الخماسي. ومن خلال هذه الإستبانة يمكن تقييم أداء وإنتاجية العمل المعرفي في الشركة بين مستويين المستوى الأعلى: ممتاز والمستوى الأدنى: عدم وجود إدارة معرفة (انظر هذه الأداة في الملحق رقم ٢)
	٢- التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة[2].	- وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهنيي المعرفة ليحددوا هم بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا، والأسئلة هي: هل قمت بقياس إنتاجيتك، هل تعتبر نفسك إنتاجيا، المبرر الذي يتم الإستناد عليه لكونك إنتاجيا، وأخيرا هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجيته؟
	٣- بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC)[3].	- وتضم دراسات كثيرة ركزت على ترجمة رسالة وإستراتيجية الشركة إلى مجموعة شاملة من المقاييس. ويتم تحقيق التوازن في هذه الإدارة بين المقاييس الموضوعية والذاتية حيث أن أداء الشركة يقاس بمؤشرات تغطي أربع مجالات أو منظورات رئيسية: المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، وأخيرا منظور التعلم. وإن هذه المؤشرات تقيم بالعلاقة مع الأهداف الإستراتيجية للشركة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الإستراتيجي.
ثانيا: المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية.	٤- تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية[4].	إن المعرفة والأصول المعرفية في الشركة يتم تحولها وفق هذه الطريقة إلى رأس مال فكري وملكية فكرية ذات أشكال أكثر عملية وتحديدا. وهذا التحويل يتم في أربعة مجالات: - تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية (مكوناتها: براءة الإختراع. أسرار تجارية. علامة تجارية، وحق المؤلف). - تحويل العلاقات إلى شبكات: حيث الشبكة مصدرا للوصول المتميز وفرصة تنتج مكسبا إقتصاديا متبادلا. - تحويل الأفراد إلى مواهب: تحويل الأفراد إلى خبرات وقدرات عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين أو على مستوى الأداء العالمي. - تحويل السمعة إلى علامة: حيث العلامة الجيدة تجعل إمكانية الشراء ومعاودته قائمة هنا وفي كل مكان.

نوع النماذج	المقاييس والنماذج	توصيف المقياس أو النموذج
	٥- نموذج رأس المال الفكري[٥].	وهذا النموذج يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي، رأس مال بشري، وزبوني.
	٦- دليل المعلومات – الإتصالات[٦].	ويقدم الدليل مؤشرات عديدة تعتمد على الترابط بين التغيرات في المعلومات – الإتصالات والتغيرات في السوق. ويعتمد الدليل في قياس ذلك على أربع معايير: رأس مال العلاقات، رأس مال البنية التحتية، رأس المال البشري، ورأس المال الإبتكاري.
	٧- طريقة تقييم الأصول الفكرية[٦].	- وتقوم على تقييم الملكية الفكرية وعوائدها مما يجعل الطريقة محددة بمكونات الملكية الفكرية
	٨- نموذج شركة دو كيميكال[٧].	وفي هذا النموذج فإن المعرفة هي العامل الأساسي في إنشاء الثروة. وإن هذا النموذج يتكون من ست خطوات: وضع الإستراتيجية، تحديد وتصنيف الأصول الفكرية الحالية، تقييم هذه الأصول، قرار الإستثمار في المعرفة الجديدة من خلال تطوير التكنولوجيا والمهارات، أو شرائها، تجميع الأصول الفكرية في محفظات المعرفة لكل وحدة أعمال عالمية للشركة.
	٩ – نموذج سمسار التكنولوجيا[٧]	إن سمسار المعرفة هو الفرد أو الشركة أو العملية التي تساعد على عقد الصفات أو التفاعلات بين الباحثين عن المعرفة (المشترين) ومقدمي المعرفة (البائعين) وإنشاء مجالات وأدوات الربط بينها. وهذا النموذج يقسم أصول معرفة الشركة إلى أربع فئات: الأصول المرتكزة على العاملين، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية، وأصول السوق (الزبون)، وكل مكون من هذه المكونات يتم تحديده من خلال استبيان مراجعة خاصة تغطي المتغيرات المرتبطة بكل فئة من الأصول.
ثالثا: مقاييس ونماذج القيمة السوقية	٩- القيمة السوقية إلى الدفترية[٨].	ويقوم هذا النموذج على إحتساب الفرق بين قيمة الشركة السوقية وقيمتها الدفترية. والأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة بضمنها الأصول الملموسة ورأس المال الفكري.
	١٠- القيمة السوقية المخصصة للمستثمر[٥].	وهذه الطريقة تقوم على أخذ القيمة الحقيقية (القيمة السوقية# للشركة وتقسيمها وتخصيصه إلى مكوناتها رأس المال الملموس، رأس المال غير الملموس(المعرفي وما يرتبط به والميزة التنافسية المستدامة.
	١١- توبين كيو (Tobin's q)	- تستخدم لمقارنة رأس المال بين الشركات طوّرها جيمس روبين الإقتصادي الحاصل على جائزة نوبل. أن (q) هو نسبة القيمة السوقية للشركة (سعر السهم × عدد الأسهم) إلى تكلفة إستبدال أصولها، إذا تكلفة الإستبدال لاصول الشركة هي أقل من القيمة السوقية عندئذ الشركة تحصل على ريع إحتكاري أو عوائد أعلى من الإعتيادي على إستثمارها، وهذا ما يحدث جراء لاملموسات

نوع النماذج	المقاييس والنماذج	توصيف المقياس أو النموذج
		الشركة.
رابعـــا: مقـــاييس ونمـاذج العائد علـى المعرفة	١١- القيمـة غيـر الملموسـة المحسوبة(٥).	وتقـوم هـذه طريقـة علـى احتسـاب العائـد علـى الأصول الصلبة وبعدئذ استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التـي تعزى للأصـول غيـر الملموسـة. ويمكن استخدامه كمؤشر لربحيـة الإستثمارات في أصول المعرفة.
	١٢- مكاسـب رأس المـال المعرفي(٥).	إن مكاسب رأس المـال المعرفـي محسوبة كنسـبة للمكاسـب الرسـمية علـى المكاسـب المتوقعـة مـن الأصول الدفترية.
	١٣- طريقـة القيمـة المضـافة (العائد على المعرفة)(٩).	وهذه الطريقة ترتكز على وقت التعلم في العمليات الجوهريـة. ويمكـن تحديـد هـذه الطريقـة مـن خـلال سبع خطـوات: تحديـد العمليـة الجوهريـة وعملياتهـا الفرعيـة، تكـوين الوحـدات المشـتركة لقيـاس وقـت التعلم، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديـد فتـرة المعاينـة للحصـول علـى عينـة ممثلـة للعمليـة الجوهريـة، ضـرب وقـت التعلم لكل عملية فرعيـة بعـدد أوقـات العمليـات الفرعيـة، تخصـيص العوائـد للعمليـات الفرعيـة بالتناسـب مـع الكميـات المتولـدة بـالخطوة السـابقة واحتسـاب التكـاليف لكـل عملية فرعية، وأخيرا احتساب العائد على المعرفة وتفسير النتائج.

(1)American Productivity & Quality Center and Arthur Anderson: The Knowledge Management Assessment Tool, Available at: (http://www.apqc.org/km).

(2)Robert Kelly and J. Caplan: How Bell Labs Creates Star Performer,HBR,Vol(71), No.(4), July-Aug 1993, pp128-139.

(3) Yogesh Malharta: Measuring Knowledge Assets of A Nation, p9-11, Available From (http://www.brint.org).

(4) Lowell Bryen et al(1999): Race for the World, Harvard Business School Press, Boston, p179.

(5)Thomas A. Stewart (1998): Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, Doubleday, New York.

(6)Yogeth Malharta: Measuring Knowledge Assets of A Nation: Knowledge System For Development, Ad Hoc Group of Expert Meeting, New York, Sep 2003, p9-11.

(7) Gordon McConnachie: The Management of Intellectual Assets: Delivering Value to the Business, Journal of Knowledge Management, Vol(1),No.(1),1997,pp56-62.

(8) A. Brooking (1996): Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise, International Thomson Business Press, London.

(9) Thomas Housel and H.Bell(2001): Measuring and Managing Knowledge,McGraw-Hill/Irwin, Boston, p79.

ثانيا: المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكريـة: وهـذه المقـاييس تركـز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية: رأس المال الهيكلي، البشري، الزبوني. ومما يرتبط بهذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصـول المعرفيـة غـير الملموسـة والموزعـة

في الشركة وأقسامها إلى أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديدا وأسهل استخداما في تكوين نتائج أفضل في الشركة. وتضم هذه المقاييس: نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، دليل المعلومات - الإتصالات، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

ثالثا: مقاييس ونماذج القيمة السوقية: وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين رسملة سوق الشركة (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية لحملة الأسهم. وهذه المقاييس أكثر اعتمادا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية. ومن أمثلتها: القيمة السوقية إلى الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة.. الخ.

رابعا: مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: وهذه المقاييس والنماذج تقوم على أساس إحتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة بقسمة العوائد قبل الضريبةعلى الأصول الملموسة في الشركة. ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة. ومن أمثلتها: القيمة غير الملموسة المحسوبة، مكاسب رأس المال المعرفي، ونموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة).

ولا شك في أن هذه المقاييس والنماذج تقدم فرصا وخبرة جيدة من أجل قياس العمل المعرفي وما يرتبط به من رأس مال فكري وملكية فكرية وقيمة سوقية وغيرها. كما أنها تتسم بمزايا عديدة. فالمعايير الوصفية تتسم بميزة ربط المؤشرات برسالة واستراتيجية وثقافة الشركة مع إمكانية مفتوحة لإستيعاب متغيرات إضافية تفرضها طبيعة العمل المعرفي في الشركة. أما مقاييس ونماذج رأس المال الفكري فإنها تتميز بالتعامل مع رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة بنفس الطريقة التي تعامل بها الأصول الملموسة وعلى أساس مؤشرات وكمية وقيمة نقدية لها من أجل تقديم مقاييس معول عليها. كما أن مقاييس ونماذج القيمة السوقية تمثل محاولات التطبيق لاحتساب قيمة الأصول غير الملموسة بالاعتماد على الفرق بين القيمة السوقية للشركة وقيمتها الدفترية، كما أنها مفيدة شأنها شأن مقاييس ونماذج العائد على المعرفة من أجل المعايرة ما بين الشركات ضمن الصناعة الواحدة.

وفي المقابل فإن هذه المقاييس والنماذج تعاني من مآخذ. فالمعايير الوصفية تربط عوامل صعبة القياس كالمعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة بعوامل

ناعمة أخرى لا تقل عنها صعوبة بالقياس كالرسالة والإستراتيجية والثقافة والإتجاهات.. الخ. كما أن أداة الإستبيانات وإجابات المبحوثين عنها لا تخلو من مآخذ الخلط بين ما هو واقع في الشركة وما يدخل ضمن أماني الأفراد المشاركين في الإستبيان وإتجاهاتهم. كما أن المعايير الوصفية عادة ما تكون صعبة المقارنة ما بين الشركات.

أما مقاييس ونماذج رأس المال الفكري والملكية الفكرية فإن مما يؤخذ عليها أنها قد تأخذ باحتساب بعض مكونات الأصول المعرفية غير الملموسة (كالبراءات والعلامة وحق المؤلف) ولكنها لا تغطي جميع المكونات وخاصة تلك التي لا تتحول بشكل مباشر إلى قيمة نقدية كما هو الحال في الأسرار التجارية (وهي طرق العمل وخططه وتفاعلاته التي يتم حمايتها من خلال القانون، لمنع تحويلها إلى النطاق العام). كما أن بعض مكونات رأس المال الفكري والملكية الفكرية لازالت بحاجة إلى جهود كبيرة لتحديد قيمته كما هو الحال في قيمة الشبكات (في نموذج وتحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال ملموس) أو في رأس المال الزبوني في نموذج رأس المال الفكري، أو رأس المال الإبتكاري (في دليل المعلومات - الإتصالات).

أما المآخذ التي ترد على مقاييس ونماذج القيمة السوقية ومقاييس ونماذج العائد على المعرفة فإنها تتمثل في الحسابات غير المباشرة لهذا العائد والطابع الإجمالي ودون تحديد مساهمة المكونات. لتحديد قيمة لأصول المعرفة كفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية دون تحديد قيمة المكونات المساهمة فيها. وأخيرا فإن مقاييس ونماذج العائد على أصول المعرفة هي الأخرى لا تتضمن بسبب الطابع الإجمالي للعائد على مساهمة المكونات لهذه الأصول.

5-5- عرض بعض الطرق والنماذج

في هذه الفقرة أن نعرض لثلاث طرق ونماذج مهمة في قياس وتقييم رأس المال الفكري من أجل الوقوف على مبررات إستخدامها والإعتراضات التي يمكن أن تثار علها.

أولا: القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة

إذا كان شاعرنا العربي أبو تمام قد قال (السيف أصدق أنباء من الكتب) فأن القول الفصل في الأعمال هو السوق. لأن السوق وليس السجلات المحاسبية أو كشوفات الدخل والمركز المالي (التي عادة ما تعد بعد فترة ليست قصيرة من وقوع الأحداث الهامة في الشركة) هو الذي تتم فيه آخر التغيرات وهو أول المتأثرين فيما يحصل للشركة من تطورات حقيقية تنعكس على قدرتها التنافسية

وبالتالي على قيمتها. لهذا قد تحمل القيمة السوقية للشركة مصداقية عالية على الأقل في حينها. ولقد أقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن إحتسابه وفق ما يأتي:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للشركة - القيمة الدفترية للشركة

فإذا كان سعر السهم الذي أعلن عند الإكتتاب هو (5) دنانير وقيمته الحالية في السوق هي (10) فأن قيمة رأس المال الفكري هو الفرق بين الإثنين. والجدول رقم (5-3) يوضح قيمة راس المال الفكري وفق هذه الطريقة في بعض الشركات المختارة.

الجدول رقم (5-3): نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لشركات مختارة

الشركة	المبيعات السنوية (بليون دينار)	القيمة السوقية (بليون دولار)	القيمة الدفترية (بليون دولار)	نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية
إيبي	0.4	13.9	0.9	15.4
أوراكل	10.9	80.7	6.5	12.4
مايكروسوفت	25.3	327.4	41.4	7.9
إنتل	33.7	177.0	32.5	5.4
ناكول (صلب)	4.6	3.3	2.2	1.5
جنرال موترز	184.6	30.5	20.6	1.5
جود يير	14.4	3.0	3.6	0.83

Source: G.G. Dess et al. (2004): Strategic Management, McGraw-Hill/ Irwin, Boston,p118.

ولأن القيمة السوقية (Market Value) التي تمثل قيمة الشركة في السوق حسب صيغة (قيمة السهم في السوق مضروبا بعدد الأسهم)، هي قيمة حقيقية وواقعية، فإن بالإمكان تطوير نموذج يعتمد عليها كتعبير مالي عن قيمة الشركة في السوق. وف يهذا النموذج فإن قيمة رأس المال الفكري أو لا ملموسات الشركة هي الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية (Book Value)، وإن القيمة الدفترية تضم نوعين من الأصول هما:

أولا: الأصول الملموسة: وتشمل جميع الأصول المالية المادية (الأرض، الأبنية، الآلات، الأدوات.. الخ).

ثانيا: الأصول غير الملموسة الصلبة (الأصول الفكرية المسجلة): وتشمل الأصول المحوسبة ماليا ومحاسبيا المتمثلة بالعلامة التجارية، البراءات، التراخيص، حقوق النشر، التصميمات، أسماء الأصناف. وبناء على هذه التحديدات يمكن تحديد قيمة الشركة بالقيمة السوقية أي:

$$CV = MV$$

حيث:

CV = قيمة الشركة

MV = القيمة السوقية

والتحديد للقيمة الدفترية بالآتي:

$$BV = TA + IA$$

حيث أن:

TA = الأصول الملموسة (المادية والمالية)

IA = الأصول اللاملموسة الصلبة

ويمكن في هذا السياق أن نحدد رأس المال الفكري ببعديه الأساسيين: الأصول الفكرية أو اللاملموسات الصلبة والموارد الفكرية أو اللاملموسات الناعمة، وفق النموذج التالي:

$$IC = F\ (IA_1 + IA_2 + \ldots + IA_n) + (IR_1 + IR_2 + \ldots + IR_m)$$

حيث أن:

IC = رأس المال الفكري

$(IA_1 + IA_2 + \ldots + IA_n)$ = الأصول الفكرية المحسوبة ماليا ومحاسبيا وبعدد الفقرات المسجلة في السجلات المالية والمحاسبية تتحدد عدد المتغيرات (1, 2, 3, … n).

$(IR_1 + IR_2 + \ldots + IR_n)$ = الموارد الفكرية غير المحسوبة وتضم جميع عناصر رأس المال الفكري التي لم تتحول إلى أصول فكرية محسوبة، وبعدد هذه الفقرات ذات القيمة تتحدد عدد المتغيرات (m1 … 3, 2 ,) وقد حددنا هذه المتغيرات بالموارد التالية: المعرفة الضمنية، المهارات والخبرات، العلاقات، والقدرة الإبتكارية.

ولأن متغيرات الأصول الفكرية (IA_n) محسوبة ومحددة في الميزانية، لذا فإن الموارد الفكرية (IR_n) هي التي تحتاج إلى جهود كبيرة من أجل تحديدها، وهذا يتطلب:

أولا: تحديد قيمة كل مورد من الموارد الفكرية: وهذا ما يمكن القيام به في ضوء خبرة الإدارة والقدرات المتجسدة في أعمال الشركة.

ثانيا: تحديد الأهمية النسبية لكل مورد من الموارد: وهذا ما يمكن تحديده في ضوء طبيعة الشركة ومدى إعتمادها على المعرفة كمورد أساسي، مع الأخذ بالإعتبار، أن الشركات يمكن أن تصنف إلى: شركات معرفية صرفة

(كالإستشـارات، الجامعـات)، وشركـات كثيفـة المعرفـة (كالمستشـفيات والمصـارف) إضـافة إلى الصناعات (الصيدلانية والكيميائية) وشركات مادية تقليديـة تحتـاج إلى المعرفـة بحـدود أقـل. وهذا التدرج من الشركة الأكثر إلى الأقل إعـتمادا عـلى المعرفـة يشـير إلى تعـاظم قيمـة المـوارد الفكرية في الأولى وإنخفاضها الكبير في الأخيرة.

ثالثا: التغلب على المشـكلات الرئيسـية التـي تحـد مـن القـدرة عـلى تحديـد قيمـة هـذه المـوارد وتداخلها مع الموارد الأخرى. ولقد وضع دانييل أندرسـن (D. Anderiessen) سـت مشـكلات أساسية يجب معالجتها من أجل قياس وتقييم اللاملموسات وهي:

أولا: مشكلة التحديد (Identification Problem): المشكلة المتعلقة بتصنيف أنـواع المـوارد الفكرية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال الشركة وتميزها.

ثانيا: مشكلة إسقاط أو توقع الدخل (Income Projection P.): المشكلة المتعلقـة بالـدخل المتوقع الناجم عن الموارد الفكرية وما يرتبط بها من عدم تأكد وأبعاد ذاتية.

ثالثا: مشكلة قمع الدخل (Income Funnel P.): وهذه المشكلة تتعلق بالتداخل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تؤثر في تحقيق الربح ونتائج الأعمال وما يترافق من صعوبات الفصل بينها.

رابعـا: مشـكلة تخصـيص الـدخل (Income Allocation P.): إن مشـكلة قمـع الـدخل وتعديلاتها تؤدي إلى الحاجة إلى معالجة مشكلة تخصيص الـدخل للمـوارد المختلفـة ومنهـا الموارد الفكرية.

خامسا: مشكلة تقدير الحياة النافعـة أو المفيـدة (Useful Life Estimation P.): في تحليـل الدخل فإن تقدير العمر المتبقي للموارد اللاملموسة ومنها الموارد الفكرية ضرورية في هـذا المجال.

سادسـا: مشـكلة رسـملة الـدخل (Income Capitalization P.): بهـدف إحتسـاب القيمـة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقسيم الدخل المتوقـع مـن المـورد الفكـري عـلى معـدل خصم ملائم.

مع ملاحظة واضحة هي أن الشركات التكنولوجيـا الحيويـة (.Biotech) والإلكترونيـات والرقميـة مثل إيبي (E-bay) ومايكروسـوفت وأوركـل (Oracle) هـي التـي تحقـق أعـلى نسـبة بـين القيمـة السوقية والقيمة الدفترية (انظر الإطار 1). والأساس في ذلك هو إذا كان رأس المـال الفكـري لا يمكـن قياسه لأسباب كثيرة في مقدمتها طبيعته اللاملموسة، لذا فإن كـل الجوانـب الماديـة تكـون محسـوبة

بالقيمة الدفترية، وما يتبقى من قيمة الشركة السوقية هي قيمة رأس المال الفكري.

ورغم أهمية هذه الطريقة وواقعيتها إلى حد كبير، إلا أنها ترد عليها بعض الإعتراضات التي يمكن أن نحددها فيما يأتي (Laudon and Laudon,2001,p464):

1- إن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو سوق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة. هذه الشركات لديها رأس المال الفكري له قيمة ولكن صعب قياسه وفق هذه الطريقة.

2- أن إستخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس في احتساب القيمة السوقية للشركة لغرض التوصل إلى قيمة رأس المال الفكري، يثير صعوبات عديدة في وقت التذبذبات بأسعار الأسهم. فمع إن القيمة الأساسية لراس المال الفكري للشركة لا تزداد أو يخفض بشكل باللحظات إلا أن تأرجح السوق يجعلها كذلك.

3- التحدي الآخر لهذا المدخل يثار من نفس المشكلة، فإذا قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية، فماذا تعمل مع هذه المعلومات؟ بعض الأفراد يعتقدون أن استبعاد رأس المال من الكشوف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة وإنه في السنوات الأخيرة قد تزايد الفرق بشكل كبير. ونفس المشكلة يمكن أن تنشأ في حالة الأخذ بالقيمة السوقية الكبيرة التي قد تتذبذب بشكل كبير في بعض الشركات مما يخل بمصداقية حسابات الشركة كلها عند الأخذ بالقيمة السوقية.

4- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية (قيمة الميزانية) لا يمكن أن تعزى إلى رأس المال الفكري وحده وإن هناك عوامل عديدة داخلية وخارجية تؤثر في هذا الفرق.

إطار (1): ثلاثة ملاحظات عن القيمة السوقية

أن الحالة المثالية في مجاسبة اللاملموسات هي تساوي القيمة السوقية مع القيمةالدفترية ولكن الحالة غير الملائمة أن تكون هناك فجوة، ولكن الحالة غير المعقولة أن تكون الفحوة كبيرة متفاقمة بطريقة لا يمكن إدارتها.

وثمة ثلاث ملاحظات أوردها روب زينلمان (Zenilman,2006) حول القيمة السوقية للشركات في القطاعات التي تتسم بالنمو العالي وخاصة شركات التكنولوجيا الحيوية، وهي:

الملاحظة الأولى: إن الأصول الأولى تزداد بشكل أكبر في الشركات كثيفة المعرفة: في شركات التكنولوجيا الحيوية فإن نسبة سعر السهم في السوق إلى القيمة الدفترية تراوحت بين أعلى مستوى لها في شركة إلان (Elan Corp.) حيث كانت النسبة (2140). فقد كانت القيمة الدفترية

للسـهم (0.01) دولار في حـين أن القيمـة السـوقية (14) دولار. أمـا أقـل نسـبة فقـد سـجلتها شركـة نيروكراين (Neurocrine Bios) حيث كانت (0.9) حيث أن القيمة الدفترية (10.18) دولار في حـين القيمة السوقية (9.42) دولار أي قيمة سوقية سالبة مقارنة بالقيمة الدفترية. في حـين كـان الوسـيط للشركات الأربعة والعشرين التي تظهر في مخطط تقييم الأسهم على أساس السـعر/ القيمـة الدفتريـة (4.7).

الملاحظة الثانية: إن نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية آخذة بالتزايد في مجـالات كثـيرة وفي مقـدمتها مجال الأعمال الالكترونية التي تشهد توصع الفجوة بشـكل كبـير لأساسـب كثـيرة في مقـدمتها أنهـا لا تتطلب إستثمارات رأسمالية كبيرة وتأثير الشبكات وحيوية القطاع.

الملاحظة الثالثة: اندثار الأصول اللاملموسة. إن معايير التقارير الماليـة الدوليـة (IFRS3) الصـدارة عـن مجلس المعايير المحاسبية الدولية (IASB) أكـدت عـلى أن الأصـول اللاملموسـة التـي يعـترف بهـا في الميزانية يمكن إندثارها عبر حياتها النافعة (تراجع الربح أو تحمل خسارة أو خفض المكاسب) باستثناء الشهرة (Goodwill). وهذه يجب أن تقيم سنويا لتحديد تزايد القيمة أو تضررها. إن الشـهرة يمكـن أن تتعرض للضرر ولكن ليست عرضة للاندثار بل أنها عـلى عكـس ذلـك لأنهـا لم تعـد أصـلا مهـدورا (Wasting Asset) بل يجب توقع محافظته على قيمته لفترة أطول.

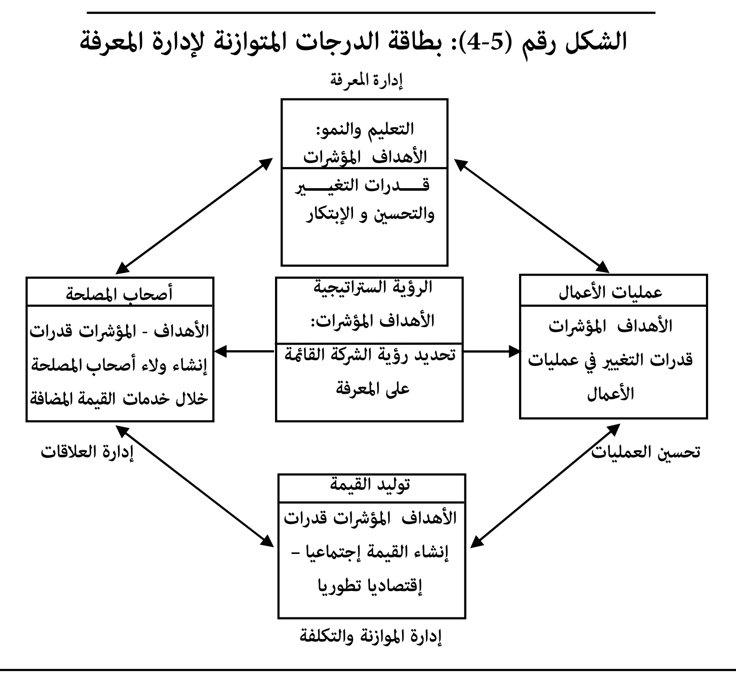
وحسب تحليل حديث (PricewaterhouseCoopers) للسوق الأمريكية فإن الأصـول اللاملموسـة تمثل (74%) من سعر الشراء المتوسط للشركات عام (2003)، وإن الأصول اللاملموسة (عـدا الشـهرة) تمثل (22%) والشهرة (52%).

Source:- Rob Zenilman (2006): Chart: Valuating Biotech Stocks Based on Book Value & Tanbile Books Value. Available on: (www.seekingalpha.com), and -T. Hadgiloucas and R. Winter (2005): Reporting the Value of Acquired Intangible Assets, (www.buildingipvalue.com).

ثانيا: بطاقة الدرجات المتوازنة

لقد تم اقتراح وتطوير هذا النمـوذج مـن قبـل روبـرت كـابلان وديفيـد نورتـون (Kaplan & Norton) ليقدم رؤية شمولية ذات بعد استراتيجي لتقييم الأنشطة ذات العلاقـة بتوليـد القيمـة الملموسة واللاملموسة. ويتكون هذا النموذج من أربعة منظورات هـي: توليـد القيمـة، عمليـات الأعمال، أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالشركة وعملها) وأخيرا التعلم والنمـو. وهـذا مـا أعطـى لهذا النموذج بعدا استراتيجيا. يوضح هذا النموذج انظر الشكل (5-4).

الشكل رقم (5-4): بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة



Source: Yogesh Malharta (2002), Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development,UN,p32.

وقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل منظور بنتائج الأداء ذات العلاقة. وإن هذه النتائج استخدمت لتحديد مختلف توافقيات المخرجات، العمليات، والمدخلات ليتم اختيار أكثر المعايير والمقاييس ملاءمة. مما يساعد على تحديد هذه المعايير بطريقة أدق وأفضل بالنسبة لكل منظور من المنظورات الأربعة. والواقع أن كل شركة لابد أن تعمل بنفس الطريقة من أجل قياس وتقييم أصولها المعرفية ورأس مالها الفكري بالإعتماد على خصوصية أعمالها ومدخلاتها وعملياتها ونتائجها، وهذا يعني أمرين: لم يعد كافيا إستخدام المؤشرات المالية الصلبة فقط لقياس الأداء الكلي للشركة أي أن المؤشرات المالية ضرورية أيضا، وعملية القياس وفق المنظورات الأربعة التي إقترحتها الطريقة يجب أن ترتبط برؤيةالشركة الاستراتيجية. وتظل ملاحظة مهمة فيما يتعلق بهذه الطريقة وهي أنها معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال لفكري. وهذا يجب أن يتكامل مع رؤية جديدة للنظام المحاسبي لكي

لا تتحول الطريق إلى أداة جديدة للرقابة في وقت مطلوب فيه تخفيف الرقابة. وهذا ما يفرض أهمية ان تراعي ما يجب عمله وما لا يجب عمله في توفير المستلزمات وضمان الدعم على مشتوى الإدارة العليا وإستخدام الطريقة كأداة مساندة في البدء ليتم تطوير مستويات إستخدامها في المراحل اللاحقة (انظر الجدول رقم 5-5).

الجدول رقم (5-5): ما تعمل أو لا تعمل بطاقة الدرجات المتوازنة

إعمل	لا تعمل
- إستخدم بطاقة الدرجات المتوازنة كأداة مساندة من أجل الأدوات الاستراتيجية.	- لا تستخدم (BSC) لتحقيق رقابة إضافية من أعلى إلى الأسفل.
- إضمن أن الأهداف الاستراتيجية موضوعة قبل تنفيذ (BSC).	- لا تحاول تقييس مشروع بطاقة الدرجات لأنها يجب أن تفصل حسب الشركة.
- إضمن أن هناك مناصرين من المستوى الأعلى (في غير الجوانب المالية) يرجع إليهم وإن المديرين ملتزمون بالمشروع.	- لا تبخس عن التعقيد ولا تكافح من أجل الكمال.
- نفذ وحدة ريادية قبل إدخال بطاقة البطاقات الجديدة.	- لا تبخس أهمية الحاجة إلى التدريب والإتصال في استخدام باقات الدرجات.
- قم بالمراجعة لوحدات الأعمال	- لا تبخس العبء الإداري الإضافي لبطاقة الدرجات.

Source: F. Cetin (2000): Measuring and Managing Intellectual Capital: Theory and Practice, Helsinki University of Technology, Finland, p28.

ثالثا: لوحة أدوات القياس

إن لوحة أدوات القياس (Dashboard) يثير في ذهن مجموعة المؤشرات في السيارة التي تمكن السائق من المعرفة والسيطرة على أنظمة عديدة. أن لوحة أدوات القياس إكتسبت في الفترة الأخيرة دلالة جديدة في مجال إدارة المعرفة كمنظمات قائدة عبر العالم تبع كرة التمكين من خلال أنظمة المعلومات في الوقت الحقيقي. في مصطلحات الشركة الراهنة فإن لوحة أدوات القياس هي تداخل حاسوبي غني بالمخططات، التقارير، والمؤشرات وآليات الإنذار المدعومة بقاعدة معلومات موجهة وحيوية. أن الشكل (5-6) يقدم نموذجا للوحة أدوات القياس التي يمكن أن تستخدمها الشركات مع مراعاة أن أدوات القياس يمكن أن تعد حسب ما تراه الشركة مهما من اجل الرقابة المتابعة المستمرة.

ويمكن تعريف لوحة أدوات القياس بأنه تطبيق متعدد الطبقات القائم على ذكاء الأعمال وبنية تكامل البيانات التي تمكن الشركات من قياس، رقابة، وأإدارة أداء الأعمال بفاعلية أكبر. وهذا التعريف يشير إلى أن أدوات القياس هي أوسع من مجرد شاشة عرض لبيانات الأداء أنها نظام معلومات متكامل للأداء مصمم ليساعد الشركات على أمثلية الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وإن من خصائص ومستلزمات لوحة أدوات القياس ما يأتي (Echkerson, 2006, p10).

1- وجود رؤية استرايتيجية لإستخدامها.

2- إستخدام أدوات قياس متعددة ومختلفة.

3- الإستفادة من تسهيلات الحاسوب: الألوان، الصور، البيانات.

4- تكامل أدوات القياس بما يجعل من مكونات لوحة أدوات القياس محفظة لقياس رأس المال الفكري ولاملموسات الشركة.

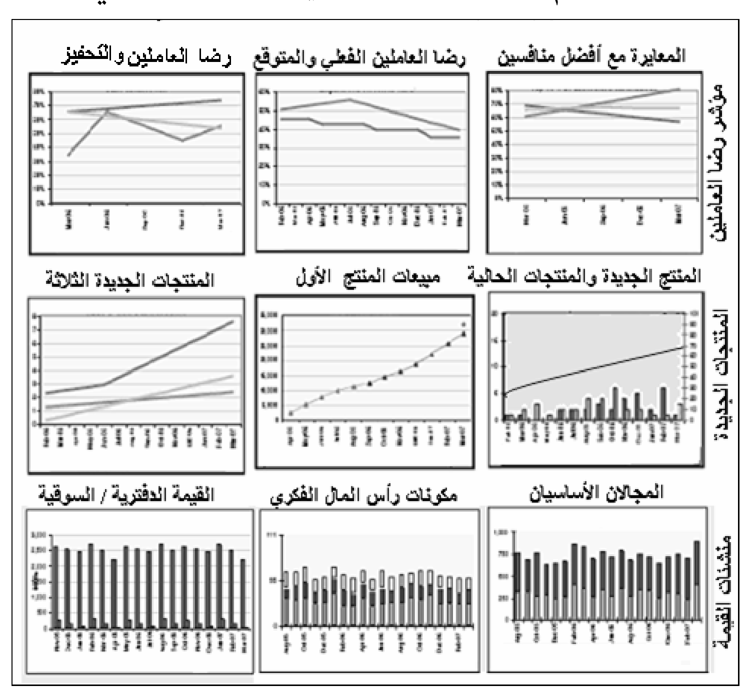
5- أن تتمتع مكونات لوحة أدوات القياس بمنظورية عالية.

6- الفورية والآنية في معلومات الأداء والمتابعة.

7- أن لوحة أدوات القياس المعد بشكل جيد ويتم تحسينها بإستمرار توفر القدرة على التنبؤ بالأداء المستقبلي.

إن أدوات القياس تستخدم منذ فترة طويلة في السيارات، ولكن الشركات اهتمت بها بالفترة الأخيرة. الإتجاه بدأ بين المديرين التنفيذيين الذين أصبحوا يشيرون إلى حاجتهم لإدارة شركاتهم مع وجود أدوات قياس تنفيذية (Executive Dashboard) من مكاتبهم. إن أنظمة المعلومات التنفيذية (EIS) ترجع إلى الثمانيات ولكن لم تكون جذابة كثيرا لأن هذه الأنظمة تخدم عددا قليلا وأنها ذات تكلفة كبيرة.

الشكل رقم (5-6) : لوحة أدوات القياس لرأس المال الفكري



في العقدين الماضيين تطورت تكنولوجيا المعلومات (IT) والحواسيب الكبيرة تغيرت لتحل محلها الحواسيب الشخصية وأنظمة الزبون / القائم بالخدمة وإطلاق أعمال الإنترنت، وقد استجاب التنفيذيون لهذا من خلال إعادة الهندسة، تحسين الجودة، وخفض التكاليف. ولكن هذه قدمت إنقاذ قصير الأمد وليس قيمة نهائية.

في التسعينات بدأت مفاهيم جديدة لإدارة الأداء بطاقة الأداء المتوزان، الحيود الستة، القيمة المضافة الإقتصادية، التكلفة القائمة على النشاط (A-B-Costing) لجني قوة المعلومات وتوليد قيمة أكبر للأعمال.

إن المديرين التنفيذيين أكدوا أهمية أنظمة المعلومات التنفيذية في الثمانينات ولكنها كانت ذات تركيز ضيق، في حين أن الجميع يحتاج لهذه المعلومات في ظل المنافسة في السوق. إن ذكاء الأعمال أوجد ضغوط على إدارة الأداء لتبني وتنشئ لوحة أدوات قياس الأداء (Dashboard Performance) (Malik,2005,pp5-)

6). أن الكثير من الشركات تستخدم هذه الأداة المتنوعة والتي تـغطي مـؤشرات والمعـايير الكثـيرة من أجل متابعة أدائها. والشكل (5-7) يوضح أن الشركات تقوم اليوم بتنظيم قاعات خاصة للوحة أدوات القياس كما يمكن أن تستخدم الحواسيب لهذه الغاية مـع تـوفر برمـدايت تسـاعد الشركـة على تنظيمها.

الشكل (5-7): قاعة لوحة أدوات القياس ف يأحدى الشركات



(www.juergendaum.com)

في بداية القرن الجديد كانـت الإتجاهـات الجديـدة تـدفع للإهـتمام بـأدوات القيـاس. في عـام (2004) قام معهد مستودعات البيانات بدراسة أظهرت أن (51 ٪) من الشركـات تسـتخدم لوحـة أدوات القياس وبطاقة الأداء المتوازن، وإن (17 ٪) أخرى طوّرت لها مثـل هـذه الطـرق مـما يمثـل اتجاها واسعا في السوق. وفي هذا السياق يمكن ان نعرض لمقارنة بين لوحة أدوات القياس وبطاقة الأداء المتوازن (انظر الجدول 5-8).

إن أحد الأسباب الأساسية لذلك هو أن جميع العاملين من تنفيذيين، مـديرين، عـاملين آخـرين بحاجــة إلى أدوات القيــاس. وإن هــذه الأدوات مهمــة وتحقــق المنــافع التاليــة (Echkerson, 2006,pp7-9):

1- إيصال الإستراتيجية للعـاملين: حيـث أدوات القيـاس تقـوم بترجمـة اسـتراتيجية الشركـة إلى مقاييس، مستهدفات، ومبادرات موجهة للزبائن لكل مجموعة أو أفراد في الشركة.

الجدول (5-8): أدوات القياس مقابل بطاقة الأداء المتوزان

إن كلاهما آليات عرض منظورة ضمن نظام إدارة الأداء تغطي معلومات الأداء الحرجة بلمحة واحدة. إن الإختلاف الأساسي بين الإثنين هو أن لوحات القياس تراقب أداء العمليات بينما بطاقة الأداء المتوازن ترسم مخطط التقدم للأهداف التكتيكية والإستراتيجية. المقارنة:

	أدوات القياس	بطاقة الأداء
- الغرض	- قياس الأداء	- وضع مخطط التقدم
- المستفيدين	- المشرفون والمختصون	- التنفيذيون والمديرون،والملاك
- التحديث	- التغذية في الوقت الملائم	- عمليات دورية
- البيانات	- حوادث	- ملخصات
- العرض	- بيانات منظورة، بيانات أولية	- بيانات، تعليقات نصية

Source: Francisco J. Carillo (2006): A Taxonomy of Urban Capital, in: F.J. Carrillo (Ed): Knowledge Cities, Elseveir, Amsterdam,p13.

2- تنقيح الإستراتيجية: إن التنفيذيين يستخدمون أدوات القياس مثل عجلة قيادة لمتابعة الأداء واتخاذ ما يلزم حول توجه الاستراتيجية والقيام بالتصحيح المطلوب إزاءها.

3- زيادة المنظورية (Visibility): إنها تعطي التنفيذيين والمديرين منظور أوضح أكبر للعمليات اليومية وتوقعات الأداء المستقبلي.

4- زيادة التنسيق: إن نشر بيانات الأداء على نطاق واسع يشجع جميع الأقسام على العمل سوية وتقارب مع الأقسام الأخرى.

5- زيادة التحفيز

6- إعطاء رؤية متسقة عن الأعمال

7- خفض التكاليف وإزالة الصوامع الزائدة من المعلومات

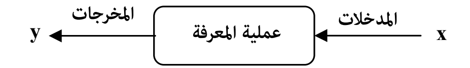
8- يمكن المستفيدين.

9- توريد معلومات عملية

رابعا: نظرية القيمة المضافة للمعرفة

وهذه النظرية متجذرة في الصناعة (حيث القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج)، كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمديرين والمستثمرين أن يحللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها. إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في الشركة. الشكل رقم (5-9) يوضح هذه النظرية وافتراضاتها الأساسية.

الشكل رقم (5-9): الإفتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة



الإفتراضات الأساسية:

1 – إذا كانت (y = x) ليس هناك قيمة مضافة.

2 – القيمة هي دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

3 – وهكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

Source: Thomas Housel and A.H.Bell(2001): Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, p94.

خامسا: طريقة مقيم أصل العلامة (Brand Asset Valuator)

قياس قيمة العلامة قدمته الوكالة الإعلانية (Young & Rubicam) إن مقيم أصل العلامة يقيس قيمة العلامة بتطبيق أربعة عوامل واسعة (الشكل 5-10):

1- **التميز (Differentiation):** هي قدرة العلامة أن تميز عن المنافسين. العلامة يجب أن تكون فريدة (Unique) قدر الإمكان. إن صحة العلامة تبني ويحافظ عليها من خلال تقديم مجموعة من الوعود للزبائن وتقديم هذه الوعود لتحقيق رافعة القيمة.

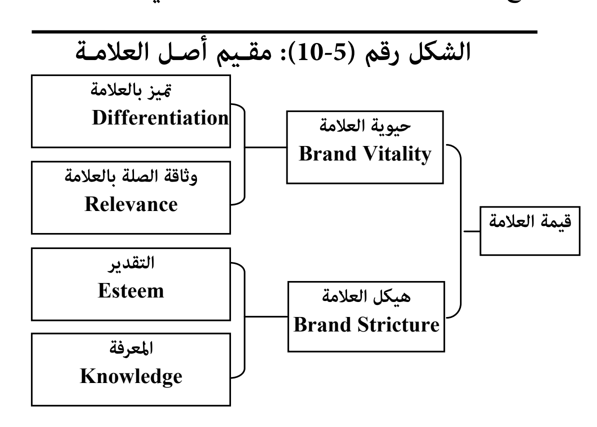
2- **وثاقة الصلة بالعلامة (Relevance):** إنه الأهمية المتصورة والفعلية للعلامة شرعية الزبائن الكبيرة في السوق. وهذا يقيس الملاءمة الشخصية للعلامة للزبائن وإرتباطها القوي بالتغلغل في الأسرة (Household Penetration) التي تشتري العلامة التجارية.

3- **التقدير (Esteem):** إن التقدير هو الجودة المتصورة المدركة وتصورات الزبون حول نمو أو تراجع العلامة التجارية. هل أن العلامة تحافظ على وعودها؟ إن إستجابة الزبون لبناء علامة المسوق تشتق من تصوره لعاملين: الجودة والشعبية، كلاهما يتغير حسب البلد والثقافة.

4- **المعرفة (Knowledge):** المعرفة مدى وعي الزبون للعلامة وفهم هويتها. إن مستويات الوعي حول العلامة ويتم من أجل إظهار أو عرض الألفة التي

يتقاسمها الزبون مع العلامة. المعرفة الحقيقية للعلامة تأتي من خلال بناء العلامة.

الشكل رقم (5-10): مقـيم أصـل العلامـة



Source: (www.valuebasedmanagement.net)

إن التميز والتعلق (Relevance) تأخذ سوية لتكون إمكانيـة النمـو (حيويـة العلامـة Brand Vitality) بينما التقدير والمعرفة تحدد القوة الحالية للعلامة.

(www.valuebasedmanagement.net)

سادسا: طريقة شركة أنتل

إن عملاق المعالجات المصغرة إنتل (Intel) مثلا تستخدم طريقة القيمة اللاملموسة المحسـوبة (Calculated Intangible V.) وهذه الطريقة تتخطى عقبات ونـواقص طريقـة السـوق - إلى - الدفتريـة (Market - To - Book M.) في تقيـيم اللاملموسـات التـي ببسـاطة تطـرح القيمـة الدفترية للشركة من قيمها السوقية لتحديد الفرق وبسبب الإرتفاع والإنخفاض في القيمة السوقية فإن هذه الطريقة لا تعطي قيمة ثابتة لرأس المال الفكري)، أما طريقة رأس المال المحسوب فإنهـا تخفض أداء المكاسب وتحدد الأصول التي تنتج تلك المكاسب. في حالات عديدة فإن (CIV) تشير أيضا إلى جسامة القيمة غير المسجلة.

وفي إنتل مثلا فإن (CIV) تذهب إلى شيء من هذا القبيل، وإن خطوات الطريقة هي:

الخطوة الأولى: إحتساب المكاسب المتوسطة قبل الضرية للسنوات الثلاثة[×] الماضـية، بالنسـبة لإنتل ذلك يمثل (9.5) بليون دولار.

الخطوة الثانية: إذهب إلى الموازنة (Balance Sheet) واحصل على الأصول الملموسة نهاية السنة (×) لنفس السنوات الثلاث، وهذه في إنتل (37.6) بليون دولار.

الخطوة الثالثة: إحسب العائد على الأصول (ROA) بقسمة المكاسب على الأصول: (25 ٪) وهذه النسبة تمثل أعمال جيدة في صنع الرقائق.

الخطوة الرابعة: بالنسبة للسنوات الثلاث نفسها، جد متوسط الصناعة للعائد على الأصول (ROA)، إن المتوسط في صناعة إشباه الموصلات هو حوالي (11 ٪).

الخطوة الخامسة: إحسب الزائد من العائد على الأصول بضرب متوسط الصناعة للعائد على الأصول (11 ٪) بالأصول الملموسة للشركة (37.6) بليون دولار. إطرح منها المكاسب قبل الضريبة في الخطوة (1). بالنسبة لإنتل القيمة الزائدة هي (5.36) بليون دولار. هذا يخبر عن أن أنتل أكبر من صانع الرقائق تكسب من أصولها.

الخطوة السادسة: أدفع للضريبة، إحسب معدل ضريبة الدخل المتوسطة للسنوات الثلاث واضرب هذا بالعائد الزائد. إطرح النتيجة من العائد الزائد للحصول على الرقم بعد الضريبة، العلاوة والفرق في القيمة القابلة للإرجاع للأصول غير الملموسة بالنسبة لإنتل (معدل الضريبة المتوسط 34 ٪ والرقم الناتج هو (3.53) بليون دولار.

الخطوة السابعة: إحسب القيمة الحالية الصافية (NPV) لتلك العلاوة، وذلك بقسمة تلك العلاوة على معدل الخصم الملائم، كما في تكلفة رأس مال الشركة. بإستخدام معدل خصم تحكمي مقداره (10 ٪) فإنه يعطي (35.3) بليون دولار.

وأخيرا هناك أساليب كثيرة ومتنوعة للتعامل مع راس المال الفكري وإن المجال مفتوح لتطوير طرق وأساليب جديدة لهذا الغرض. أن الإطار رقم (2) يقدم تلخيصا لعدد من الطرق بما في ذلك بعض الطرق التي تم عرضها.

الإطار رقم (2): الأساليب الأثنى عشر للتعامل مع رأس المال الفكري

الأساليب الإثنى عشر للتعامل مع رأس المال الفكري:

1 – القيمة النسبية (Relative Value): في هذه الطريقة أن التقدم وليس الهدف الكمي هو الهدف النهائي. مثال ذلك: تحقيق هذف الشركة أن يكون لديها (90 ٪) من العاملين منخرطين بالتعامل مع الزبون بطريقة ملائمة.

2 – بطاقة الدرجات المتوازنة (Balanced Scorecard): وتقوم على إضافة ثلاثة منظورات إلى المقاييس المالية التقليدية وهي: منظور الزبون، منظور عمليات الأعمال، ومنظور التعلم /

النمو. وهذه المنظورات الأربعة ترتبط بالرؤية والإستراتيجية في الشركة.

3 – نماذج المقدرة (Competency Models): من خلال مراقبة وتصنيف سلوكيات العاملين الناجحين (نماذج مقدرة) واحتساب القيمة السوقية لمخرجاتهم، يكون من الممكن تحديد وتخصيص القيمة النقدية لرأس المال الفكري الذي ينشأ ويستخدم في عملهم.

4 – أداء المنظومة الفرعية (Subsystem Performance): أحيانا يكون من السهل تكميم النجاح أو التقدم في أحد مكونات رأس المال الفكري. فمثلا دو كيميكال (Dow Chemical) كانت تستطيع قياس الزيادة في عوائد التراخيص للرقابة على أصول براءاتها.

5 – المعايرة (Benchmarking): وهذه تستلزم تحديد الشركات المتميزة القائدة في رافعة أصولها ومن ثم تحديد كيف تقيّمها وما هي المعايير في ذلك، ومن ثم مقارنة هذه المعايير للشركات القائدة مع أداء الشركات الخاصة. وبالتالي تحديد الفجوة بين الإثنين وعمليات التقريب بينهما.

6 – قيمة الأعمال (Business Worth): هذا المدخل يركز على ثلاثة أسئلة: ماذا يحدث إذا المعلومات التي تستخدمها تختفي تماما؟ ماذا يحدث إذا نحن ضاعفنا مقدار المعلومات الأساسية المتاحة، كيف تتغير قيمة هذه المعلومات بعد يوم، أسبوع، سنة؟. إن التقييم يركز على تكلفة فقدان أو الإستغلال المتدني لفرصة الأعمال وتجنب أو تدنية التهديد فيها.

7 – مراجعة عملية الأعمال (Business Process Auditing): المقاييس المتعلقة بكيف تغني المعلومات القيمة في عمليات الأعمال كالمحاسبة، الإنتاج، التسويق أو وضع الطلبيات.

8 – مصرف المعرفة (Knowledge Bank): معالجة الإنفاق الرأسمالي كنفقة (بدلا من أصل) ومعالجة جزء من الأجور (إعتياديا هو نفقة 100 ٪) كأصل حيث أنه ينشئ تدفقات نقدية مستقبلية.

9 – تقيم حقوق مليكة العلامة (Brand Equity Valuation): طريقة منهجية تقيس التأثير الإقتصادي للعلامة (أو أي أصل غير ملموس آخر) بالإعتماد على عوامل مثل: القوة السعرية، وصول التوزيع، القدرة على إطلاق منتجات جديدة أو توسيعات الخط الإنتاجي.

10 – القيمة غير الملموسة المحسوبة (Calculated Intangible Value): مقارنة عائد الشركة على الأصول (ROA) مع متوسط العائد على الأصول المعن على مستوى الصناعة التي تعمل فيها الشركة.

11 – الإقتراض المصغر (Micro Lending): نمط جديد من الإقتراض الذي يكون بمثابة الضمان غير الملموس (دعم جماعة النظراء، التدريب والمؤهلات الشخصية للريادين) بما يعوض الضمان القائم في الأصول الملموسة. وهذه الأداة إستخدمت بالأصل لإثارة التطور الإقتصادي في بعض المناطق.

12 – التقرير الملون (Colorized Reporting): أقترح من قبل ستيفن والمان (S. Wallman)، وهذه الطريقة تكمل الكشوف المالية (التي تعطي صورة أسود وأبيض) مع معلومات إضافية (التي تضيف الألوان). مثال عن اللون يتضمن قيم العلامة، مقاييس رضا الزبون، قيمة قوة العمل المدربة.

Source: Anthony J.Rhem et al.: Capturing and Managing Intellectual Capital, Available at: (www.ajrhem.com).

المصادر

1. American Productivity & Quality Center and Arthur Anderson: The Knowledge Management Assessment Tool, Available at: (http://www.apqc.org/km).
2. Brooking, A. (1996): Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise, International Thomson Business Press, London.
3. Cetin, F. (2000): Measuring and Managing Intellectual Capital: Theory and Practice, Helsinki University of Technology, Finland, p28.
4. Echkerson, W. W. (2006): Performance Dashboards, John-Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
5. G. D.Harrell (2002): Marketing, Prentice Hall, New Jersey.
6. Housel T. and Bell H. (2001): Measuring and Managing Knowledge,McGraw-Hill/Irwin, Boston, p79.
7. Kelly, R. and J. Caplan(1993): How Bell Labs Creates Star Performer, HBR,Vol(71), No.(4), July-Aug, pp128-139.
8. Lowell Bryen et al(1999): Race for the World, Harvard Business School Press, Boston.
9. Laudon,K.C. and J.Laudon(2001);Management Information System,Prentice Hall, New Jersey.
10. Malharta Y.(2003): Measuring Knowledge Assets of A Nation: Knowledge System For Development, Ad Hoc Group of Expert Meeting, New York, Sep.
11. Malharta Y.: Measuring Knowledge Assets of A Nation, Available From (http://www.brint.org).
12. Malik, S. (2005): Enterprise Dashboards, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
13. McConnachie, G.(1997): The Management of Intellectual Assets: Delivering Value to the Business, Journal of Knowledge Management, Vol(1),No.(1),pp56-62.
14. Ovans, A.(2000): Can You Patent Your Business Model?, HBR, Vol.(78), No.(4), July-Aug.
15. Shapiro, C. and Varian, H.R. (1998): Versioning: The Smart Way To Sell Information, HBR, Vol.(76), No.(16), Nov-Dec,pp106-114.
16. Skyrme, D.J. (2003): Measuring Intellectual Capital: A plethora of Methods, (www.skyrme.com/insights
17. Stewart, T. A. (1998): Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, Doubleday, New York.
18. Teece,D.(2002): Managing Intellectual Capital, Oxford University Press, Oxford.
19. Tsolis,D.(2009): Digital Rights Management for E-Commerce Systems, Information Science Reference, Hershey.
20. UNESCO(1993): The ABC of Copyright, Paris.
21. Zikmund W.G. and Damico, M. (2002): Effective Marketing, South-Western, Australia.

الفصل السادس

مشروعات اللاملموسات ورأس المال الفكري

1-6 المدخل

2-6 المحاولات الجارية في معالجة اللاملموسات

3-6 المشروعات الأمريكية لمعالجة اللاملموسات

4-6 المشروعات الأوربية لمعالجة رأس المال الفكري

أولا: مشروع ميرتوم

ثانيا: توجهات خاصة بكشوف رأس المال الفكري

ثالثا: نموذج الجمعية الإيطالية للمحليين المالين وجامعة فيرارا

5-6 اليابان ومعالجة رأس المال الفكري

6-6 نموذج منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية

7-6 مشروعات البنك الدولي

* المصادر

6-1- المدخل

إن التحولات الكبيرة لا يمكن أن تكون مسؤولية الشركات فقط مهما كانت أدوار هذه الشركات مهمة وخلاقة وإنما هي أيضا مسؤولية المجتمعات ممثلة بالحكومات التي هي المخـزون الاسـاسي للقوة الشرعية ومصدر للتوجهات الأساسية المشتركة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

لهذا فإن الانتقال الكبير والعميـق مـن المجتمـع الصـناعي إلى مجتمـع المعرفـة، ومـن اقتصـاد الماديات ثقيلة الوزن إلى اقتصاد اللاملموسات والمعرفة ورأس المال الفكري عديم الـوزن، يتطلـب جهودا متضافرة من كل أطراف المجتمع. وهذا ما تدركه الدول المتقدمة التي أكـدت في أكـثر مـن مشروع ومبادرة أنها معنية ومسؤولة عن جانب مهم من هذا الإنتقال والتحول.

إن الحكومة (Government) في الغرب مطالبة بعدم التدخل إلا في أوقات الأزمات كما حدث في فترة الركود العظيم في القرن الماضي، وكان تدخل الحكومة بمثابة وصفة كينزية عاجلة من أجل تجاوز الأزمة العاصفة على مسـتوى الاقتصـاد الكـلي. وفي عـام (1993) طرحـت الإدارة الأمريكيـة مبادرة "إعادة اكتشاف الحكومةReinventing Government" من أجل إصلاح الحكومـة حيـث الحكومة هي المشروع على المستوى الجزئي (Micro) المطلـوب إصـلاحه مـن خـلال إنجـاز مهـام الحكومة بتكلفة أقل وعمل أفضل (Ketti, 1998, p2).

وكما عرضنا في الفصل الأول عن إخفاق السوق في التعامل مـع اللاملموسـات، وهـذا الإخفـاق يترابط مع إخفاق الحكومة عندما تمنع آليات السوق من العمل أو عنـدما تعمـل الحكومـة عـلى أساس اللاكفاءة المحسوبة وفق تحليل التكلفة / العائد (Winston, 2006, pp1-2).

ومع ذلك فإن المشروعات الكبيرة من أجل تعزيز الاقتصاد الجديد وتطوير آليات قياس وتقييم وإدارة الموارد اللاملموسة تتخطى كـل ذلـك حيـث نجـد أن جميـع الـدول والمجموعـة الأقليميـة وصـولا إلى المـنظمات الدوليـة المهنيـة (كفدراليـة الدوليـة للمحاسـبين IFAC ومعهـد المعـايير المحاسبية الدولية) والمالية (كالبنك الدولي) والإقتصادية (كمنظمـة التعـاون الإقتصـادي والتنميـة OECD) وغيرها، وكلها تتبـارى في مجـال تبنـي المشروعـات والمبـادرات والتوجيهـات والأسـاليب الجديدة للتعامل مع اللاملموسات ورأس المال الفكري. وهذا ما يمكن ملاحظته في ما يأتي.

إن المـــؤتمر الـــدولي الأول حـــول رأس المـــال الفكـــري الـــذي عقـــد بالتعـــاون بـــين

البنك الدولي ومجموعة (Prism-OEP Group) في باريس عام (2005) وقد قدمت فيه مجموعة كبيرة من الدول عروضا عن تجاربها وسياساتها في مجال رأس المال الفكري على المستوى الوطني.

- الاتحاد الأوروبي تبنى مشاريع عديدة في هذا المجال: مشروع (i2010) الخاص بمجتمع المعلومات الأوروبي من أجل النمو والاستخدام، مشروع ميرتوم (Meritum) حول "قياس اللاملموسات من أجل فهم وتحسين إدارة الإبتكار" عام (2002).

- مشروع الدول الإسكندنافية المعروف بمشروع نورديكا (Nordica Project,2001) الذي صدرت عنه توجيهات نورديكا حول إدارة والتقرير رأس المال الفكري.

- مجموعة واسعة من المؤتمرات العلمية الدولية حول نفس الموضوع سواء المؤتمرات الدورية الأربعة التي أقيمت بمبادرة باروش ليف (B.Lev) في جامعة نيويورك ما بين (1998-2001) وكالآتي (www.ll-a.fr/intangibles):

الأول: 1998 ركز على علاقة اللاملموسات والأسواق الرأسمالية.

الثاني: 1999 اهتم بالجوانب التنظيمية للاستثمارات اللاملموسة.

الثالث: 2000 كرّس للاستثمارات اللاملموسة.

الرابع: 2001 كرّس للاستثمار في المعرفة: تقييم أصول ومشروعات المعرفة الكثيفة.

كما ان منظمة الأوسيد (OECD) عقدت في النصف الثاني من التسعينات أربعة مؤتمرات، ثلاثة منها عام (1997) والرابع عام (1999) حول اللاملموسات ورأس المال الفكري.

2-6- المحاولات الجارية في معالجة اللاملموسات

أن الشركات قد كانت منذ البدء تقوم على ان الموارد هي قلب المشروع وأن هذه الموارد يجب أن تسجل وتدون بدقة ولا تترك سائبة كالأبقار المقدسة تجول واتصول ولا سبيل للتعامل معها بطريقة رشيدة ومقبولة من أجل تحسين قياسها وتقييمها وإدارتها.

وأن مسؤولية الإدارة أن تستخدم هذه الموارد إستخداما رشيدا وتحقق نتائج الأعمال المتوقعة منها في صنع النقود وتحقيق الأرباح.ولأن اللاملموسات هي

في كل المقاييس ومن مختلف المنظورات، هي موارد ذات أهمية متزايدة ونسبة متقاطعة ضمن الأصول الكلية للشركة، فإنها لن تكون الإستثناء في الإهتما وتطوير كل ما يجعل قياسها وتسجيلها وإدارتها بطريقة رشيدة.لهذا جرت محاولات عديدة من أجل تمكين التوصل الى أفضل الطرق في قياسها وتسجيلها على المستوى الجزئي (Micro- level) أي الشركات. والعمل على تحديد السياسات الضريبية والمرتبطة بحسابات الناتج القومي الإجمالي (GNP) الملائمة لتعزيز قياس وإدارة اللاملموسات على المستوى الكلي (Macro-level) أي البلد.

أن المحاولات الجارية منذ سنوات تشير الى أن الجهود المبذولة ليس لها مسار واحد وإنما هناك خصائص إقليمية وتفضيلات خاصة وسمت وميزت هذه المحاولات. والواقع أن هذا التمييز في المعالجة يشير الى أمرين أساسيين هما:

الأول: أن اللاملموسات موضوع واسع وكبير لذا فإنه يحتمل منظورات متعددة. وهذا ما سيجده في المعالجة الأمريكية لموضوع الملموسات المختلفة بشكل كبير عن المعالجة الأوروبية.

الثاني: أن كثرة العقبات والإعتراضات المالية والمحاسبية وفي المجموعة الذهنية التقليدية في التعامل بأولوية مع الموارد و الأصول الملموسة على حساب الموارد والأصول اللاملموسة لم تستطع أن توقف عجلة التطور وسيل المحاولات من أجل زيادة الإهتمام باللاملموسات وطرق قياسها ومبادئ التعامل معها وخبرات ومهارات إدارتها وعلاقاتها مع السياسات المالية على المستوى الكلي.

أن اللاملموسات في المحولات الكثيرة الجارية والتي ستعرض لأهمها،هي أصول المستقبل وهي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتحقيق نتائج الأعمال، لهذا لا يمكن أن نبقى خارج الوثائق والكشوف المالية التي تعبر عن حقيقة الشركة وعملياتها ونتائجها.

وفي هذا السياق من التقديم يمكن أن تصنف المحاولات الجارية من أجل إعادة النظر في مفاهيم وطرق التعامل مع اللاملموسات في ثلاث مجموعات:

أولا: المشروعات الأمريكية الموجهة للاملموسات.

ثانيا: المعالجة الأوروبية الموجهة لرأس المال الفكري.

ثالثا: المعالجة اليابانية في مجال اللاملموسات

رابعا: المحاولات الفردية.

وقبل أن نتحدث عن هذه المشروعات نشير إلى الملاحظات التالية:

1- مشكلة التناغم الـدولي (International Harmonization) الخـاص بالمعلومـات والمـؤشرات المالية. فثمة تباين كبير في التركيز على تسميات ومصـطلحات (رأس مـال فكـري، لاملموسـات، أصول معرفية، حقوق الملكية الفكرية.. إلـخ) وتبـاين كبـير في مكونـات هـذه التسـميات بـين يتراوح بين التضييق والتوسيع. هذا إلى جانب التبين الكبير في طرق ونماذج القياس التي توصـل إلى نتائج متباينة بالنسبة الشركـة الواحـدة. لهـذا تبـدو الحاجـة ملحـة إلى نـوع مـن التوافـق ولاتناغم في إستخدام التسميات والمصطلحات. حيث إن التعميم والقياسية بقدر ملائم مطلب ضروري من أجل الفهم والمقارنة والمعـايرة مـن قبـل الأطـراف الخارجيـة. إن مشـكلة التنـاغم الدولي أكدتها اللجنة الاستشارية لتحسين التقارير المالية (Boedker et al, 2008, p6).

2- مشكلة الفجوة المتزايدة بين القيمة السـوقية والدفتريـة: في عـام (1980) القيمـة الدفتريـة لــ (S&P500) كان (80%) مـن رسـملة السـوق، بيـنما في عـام (2003) كانـت أقـل مـن (33%) حسب ليف بارش الذي وجد أن كل دولار في الميزانية هناك (6) دولارات غير موجودة. ويرجع سبب هذا النقص حسـب بـالو وزملائـه إلى المحاسـبة التقليديـة التـي قصرت في التعامـل مـع اللاملموسات مما أنتج هذه الفجـوة (Ballow et al, 2004, p9). وقـد لا تكـون الفجـوة ذات أهمية في بعض المجالات، ولكن عندما تكون الفجوة تعني أقيام الشركـات المقـدرة بـالملايين أو البلايين الدولارات فإن هذه الفجوة تصبح غير منطقية وغير مفهومة تماما. وإن شركة أمـازون. كوم تقدم مؤشرا دالا عن هذه الفجوة. حيث نجد أن رسملتها السوقية (613.) بليون دولار في حين أن قيمتها الملموسة الصـافية هـي (76) مليـون دولار أي أن القيمـة الدفتريـة إلى القيمـة السوقية تمثل (06%) أي أقل من واحد بالمائة.

3- تباين موقف الدول من الإهتمام بـالموارد الفكريـة واللاملموسـات: فكـما أن الشركـات ليسـت جميعها واعية لأهمية اللاملموسات كذلك الـدول ليسـت واحـدة في هـذه الإهتمامـات. ففـي لاإتجاد الأوربي الذي يتمتع بحركة نشيطة من أجل تحقيق الوحـدة الأوربيـة سـواء في البرلمـان الأوربي ولادستور الأوربي والوحدة النقدية الأوربية ومجتمع المعلومات الأوربي وأوربـا الرقميـة وغيرها الكثير، نجد أن دوله متباينة تباينا كبيرا في الموقف مناللاملموسات.في اوروبا هناك ثلاثة مجموعات من الدول من حيث الموقف من اللاملموسات أو رأس المال الفكري هـي:

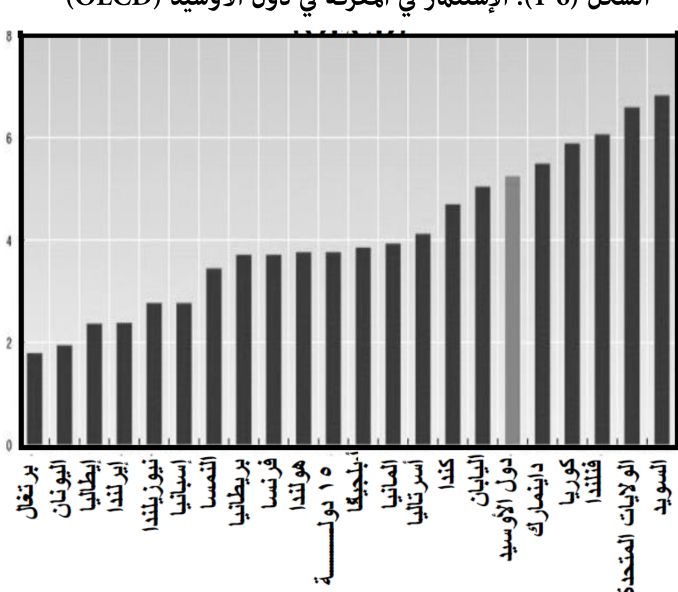
1- **الدول المبادرة:** مثل الداينمارك، السويد, وهولندا وبدرجة أقل بريطانيا، وهذه المجموعة من الدول تمتلك توجهات مبكرة واضحة في مجال قياس وتقييم رأس المال الفكري والصول اللاملموسة.

2- **المترددون:** مثل فرنسا، إيطاليا، المانيا، واسبانيا، وإيرلند: وهذه المجموعة ليست لديها توجه وتركيز واضحين حيث أن المسح لم يحد لها جدول أعمال للأصول اللاملموسة ولا إنعكاس مؤسسي ولكن نهتم بالإبتكار والمعرفة ورأس المال البشري كمكونات لأية سياسة لديها.

3- **الدول المتلكأة:** وهي الدول أوربا الشرقية الثماني وكذلك جزيرتا البحر المتوسط التي أضمت إلى الإتجاد الأوربي في عملية التوسع الكبيرة التي تمت عام (2004).

ونفس الشيء يقال عند النظر إلى دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (الأوسيد OECD) حيث أن إستثمارات دول هذه المنظمة متباينة بشكل كبير في مجال اللاملموسات أو المعرفة. (انظر الشكل 6-1). والواقع أنه ليس جميع الشركات واعية انها تعمل في الظلام حسب تعبير رئيس منظمة الأوسيد. وهذا يعني أن هناك مغالطة وفجوة بين تنامي أهمية اللاملموسات من جهة وضعف الإهتمام بها لدى الكثير من الدول من جهة أخرى. خاصة،أن بعض صناع السياسة يعتبرون الإستثمار في اللاملموسات كافيا وليس هناك حاجة معينة لإمتلاك مدخل تنسيقي لهذا الموضوع ولا وإتخاذ خطوات للقيام ولتقرير حول الأصول اللاملموسة. صناعة السياسة الآخرون يرون أن يجب إطلاق سياسات عامة خاصة بالأصول اللاملموسة بهدف جعل "اللامنظور منظو" (Corrado et al,2006,p2).

الشكل (6-1): الإستثمار في المعرفة في دول الأوسيد (OECD)



Source: Jarboe,K.P.(2007): Measuring Intangibles, Available at: (www.athenaalliance. org)

3-6- المشروعات الأمريكية الموجهة للاملموسات

في عام (1945) فريدريك هايك (F. Hayek) قدّم بحثا حول أهمية المعرفة في المجتمع. ثم بعده جاءت الدراسة الرشيمية (Seminal Work) لفريتز ماتشلوب (F. Machlup) عام (1962) التي حملت عنوانا عاما: "المعرفة: أنشاؤها، توزيعها، ودلالتها الاقتصادية" وقد استخدم فيه بيانات عام (1958) ليؤكد على أن (34.5%) من الناتج الإجمالي للولايات المتحدة يمكن إرجاعة إلى قطاع المعلومات (Cited in: Carlucci and Schiuma,2007, PXIII). وهذا يشير إلى أن الأمريكيين كانت لديهم منذ وقت مبكر دلالات إقتصادية عما يحصل في مجال المعرفة وإنشائها وتوزيعها.

ولا شك في أن الولايات المتحدة هي أكثر الإقتصاديات حيوية كما أنها أكثرها ميلا إلى المجالات الحديثة بكل ما في ذلك من إختراقات علمية وتكنولوجية وكذلك من بدع (Fads) والتهويمات التي تشبه في ظهورها وإختفائها دروة حياة الموضة القصيرة جدا.

ومع ذلك فإن الإهتمام بلاملموسات في الولايات المتحدة كان يعبر عن جاجات حقيقية وقد إستمر هذه الجهود حتى من أجل إنضاج الرؤية الجديدة التي تساعد

الإقتصاد الأمريكي والشركات الأمريكية من قياس وتقييم وإدارة اللاملموسات بكفاءة وفاعلية. ويمكن ان نلاحظ أن الأمركيين كانوا يميلون أكثر لإستخدام مفهوم اللاملموسات في حين أن الأوربيين كانوا ميالين أكثر نحو غستخدام مفوم رأس المال الفكري الذي يستخدم عادة بشكل قابل للتبادل مع اللاملموسات. وتفسير ذلك يمكن إرجاعه إلى تأثير الدراسات والمبادرات الاولى مثل الدراسة لارائدة لكارل سفيبي (K.Sveiby) عام (1987) بعنوان " شركة الدراية الفنية "، والتجربة الناجحة لشركة التأمين السويدية سكانديا (Skandia) وأول مدير لرأس المال الفكري فيها هو ليفي إدفنسون (L.Edvinsson) الذي أصدر أول تقرير داخلي لرأس المال الفكري في الشركة عام (1993) ومن ثم اول تقرير للجمهور عام (1995) (Edvinson, 2002 pp13-15).

أن الإقتصاد الأمريكي هو أكثر إقتصاديات العالم تحولا نحو إقتصاد المعرفة والرقمي وأكثر قيمة بالمؤشرات اللاملموسة الآتية:

أ. إن ليونارد ناكامورا (L.Nakamora) قدّر أن من بين (2) ترليون من استثمارات شركات الإعمال الأمريكية، ونصفها (أي ما يقارب ترليون واحد) يستثمر في اللاملموسات (www.icknowledge.com).

ب. أن الشركات الأمريكية هي التي تسجل أكبر فجوة بين القيمة السوقية القيمة الدفترية فهي إذن الشركات التي تولد أكبر قيمة للاملموسات في العالم.

ج. أن الشركات الأمريكية الرئيسية هي التي تتمتع بأكبر قيمة سوقة لعلاماتها التجارية (أحد لامكونات الأساسية لاملوسات الشركة) (انظر الجدول 6-2).

لهذا نجد أن الولايات المتحدة إهتمت باللاملموسات من خلال مشروعين أساسيين هما:

المشروع الأول: مشروع بحوث اللاملموسات الذي قام به معهد فنسنت سي روس (Vincent C. Ross In.) للبحوث المحاسبية عام (1996) تحت إدارة باروش ليف (B.Lev) أستاذ المحاسبة ولامالية في جامعة نيويورك. أن المشروع كان موجها نحو موضوع قياس وتقييم الأصول اللاملموسة وخاصة تلك الاصول التي لا تظهر في الميزانية مثل التنمية البشرية ورأس المال الفكري. وضمن هذا المشروع تم عقد أربعة مؤتمرات دورية التي كرست للاملموسات التى سبقت الإشارة لها.

الجدول (6-2): ترتيب قيمة العلامة التجارية

الترتيب	العلامة	قيمة العلامة عام (2000) (بليون دولار)	قيمة العلامة عام (2000) (بليون دولار)
1	كوكا كولا	72.5	69.6
2	مايكروسوفت	72.5	64.1

3	(IBM)	53.2	51.2
4	انتل	39.0	41.3
5	نوكيا	38.5	30.9
6	جنرال الإلكتريك	38.1	30.9
7	فورد	36.4	29.3
8	ديزني	33.6	26.4
9	ماكدونالد	27.9	24.2
10	(AT&T)	25.5	21.0

Source:M.Samejima (2004):the Enhancement of Patent Management to Achieve Competitiveness, See(www.ompi.ch/edocs), and L. de Chernatony and M.MCDONALD (2003):Creating Powerful Brand, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, p 23

لهذا نجد أن الولايات المتحدة إهتمت باللاملموسات من خلال مشروعين أساسيين هما:

المشروع الأول: مشروع بحوث اللاملموسات الذي قام به معهد فنسنت سي روس (Vincent C. Ross In.) للبحوث المحاسبية عام (1996) تحت إدارة باروش ليف (B.Lev) أستاذ المحاسبة ولامالية في جامعة نيويورك. أن المشروع كان موجها نحو موضوع قياس وتقييم الأصول اللاملموسة وخاصة تلك لاأصول التي لا تظهر في الميزانية مثل التنمية البشرية ورأس المال الفكري. وضمن هذا المشروع تم عقد أربعة مؤتمرات دورية التي كرست للاملموسات الت سبقت الإشارة لها.

المشروع الثاني: مشروع بروكنغز في مصدر بروكينغز (Brookings In.) في واشنطن وكان المشروع الثاني تحت إدارة باروش ليف أيضا. أي أن كلا المشروعين لعب باروش ليف دورا أساسيا. أن أهداف المشروع الثاني تمثلت بالآتي (www.ll-a.fr/intangibles):

1- المساعدة في بدء مناقشة وطنية حول أفضل الطرق لقياس، تدقيق، تسجيل الموارد اللاملموسات الحرجة للثورة داخل الشركة وعلى المستوى الوطني.

2- تقييم العمل الحالي لتطوير أفضل المقاييس للاملموسات.

3- تسجيل وتدوين ما هو معروف حاليا عن مستوى وقياس الإستثمارات في اللاملموسات، وكيف تتخذ القرارات عند القيام بهذه الاستثمارات والتوسع في قرارات الاستثمارات التي تتأثر بمقاييس اللاملموسات.

4- الاهتمام بكيفية تأثير السياسات العامة (مثل اللوائح، متطلبات التقارير، وقواعد الضرائب) على تطوير مقاييس أفضل وعلى صنع القرار في القطاع الخاص حيث أن القائمين عليها يحاولون أن يطوروا مقاييس أفضل.

5- تقديم توصيات حول تغيرات السياسة التي تساعد على إزالة أو خفض

القرارات المتعارضة غير الضرورية.

أن نتائج المشروعين لا زالت غير متاحة، ما متاح على الموقع الالكتروني هو أنها تغطي المجالات التالية:

1. سياسة الضريبة.
2. رأس المال البشري.
3. قضايا لجنة الاوراق المالية والبورصة (SEC) وقضايا التقارير المالية.
4. إعتبارات السوق الرأسمالي.
5. سياسة البحث والتطوير (R & D).
6. القضايا التنظيمية الاستراتيجية.
7. إعتبارات الاقتصاد الكلي.
8. ما يتعلق بمواد المؤتمرات والندوات وغيرها.

أن هذه المشروعات تكشف عن أن قياس وتقييم وإدارة اللاملموسات يجري العمل عليها بجهود واسعة وإن تطوير المعايير والنماذج المعول عليها ليست سوى مسألة وقت حتى يتم التوصل إلها وتطويرها بما يلبي حاجات الأطراف المختلفة من إدارة ومستثمرين وأصحاب مصالح.

6-4- المشروعات الأوربية

رغم الإتحاد الاوربي الذي مثل القوة المحركة للكثير من المشروعات والمبادرات في مجالات كثيرة ذات إهتمام مشرك للدول الأعضاء، فإن الدول الأعضاء تتباين فيما بينها بأشياء كثيرة سواء في حجم الإستثمارات في مجال المعرفة ولابحث العلمي او الإتمام باللاملموسات أو في الإستجابة لها. ومن المعروف أن الدول الإسكندنافية كان الأبكر في الإهتمام برأس المال الفكري كما أن السويد والداينمارك تسجلان أعلى نسب التخصيصات المالية المستثمرة في مجال المعرفة،في حين نجد أن هناك دولا أخرى تأتي في المراحل المتأخرة. لقد ركزت المشروعات الأوربية في مجال اللاملموسات على الإبتكار حيث الإبتكار هو العامل المهيمن على النمو الإقتصادي الوطني للدول. وهذا ما يبدو واضحا في في مشروع " قياس اللاملموسات لفهم وتحسين إدارة الإبتكار: المعروف باسم مشروع ميرتوم (Meritum P.). أن تركيز هذه المشروعات على الإبتكار إنما يعود أيضا إلى سعي الإتحاد الأوربي إلى المحافظة على أن تبقى الشركات الأوربية أكثر تنافسية على مستوى العالم. والمشروعات الاوربية التي إهتمت برأس المال الفكري عديدة ومتنوعة وسنحاول أن نعرض لعدد منها بما يعطي صورة عما يتم الإهتمام به في

هذا المجال.

أولا: مشروع ميرتوم

إن مشروع ميريتوم (Meritum) حول "قياس اللاملموسات لفهم وتحسين إدارة الإبتكار "هو مشروع ممول من قبل برنامج "البحوث الإجتماعية - الإقتصادية المستهدفة: TSER"، في الإتحاد الأوربي. وقد بدأ المشروع في تشرين أول (1998) وتطور عبر (30) شهرا. وقد إشتركت فيه مؤسسات بحثية من أسبانيا (المنسق) وفنلندا وفرنسا والنرويج والسويد والدانمارك.

الهدف العام للمشروع هو تحسين قدرات إعداد السياسات في الإتحاد الأوربي في مجال العلم والتكنولوجيا وبشكل خاص سياسة الإبتكار من خلال تقديم قاعدة متسقة وملائمة لمقاييس موثوقة للإستثمارات في اللاملموسات. وتحقيق هذا الهدف يمكن أن يتم عن طريق التوصل إلى توجيهات لقياس اللاملموسات والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بها بما يساعد لتحسين عملية صنع القرار للمديرين وأصحاب المصالح. وللقيام بذلك فلابد من القيام بأربعة أنشطة (Sanchez et al., 2000, pp5-6):

1- تصنيف اللاملوسات

إن الهدف الأساسي من هذا النشاط هو التوصل إلى تصنيف اللاملوسات الذي يكون مهما من الناحية النظرية ومفيدا في التحليل العملي. إن هذا التصنيف سيتم إختباره بشكل متدرج وتعديله حسب تقدم المشروع. واللاملموسات تصنف في هذا المجال إلى الموارد اللاملموسة (الأرصدة Stocks) وهي ما هو مقاس ومحدد ومسجل في فترة معينة، والإستثمارات اللاملموسة (الأنشطة أو التدفق Flow). والأنشطة تتسم بالديناميكية وهي التي تنتج الموارد اللاملموسة (الأرصدة).

2- دراسة الرقابة الإدارية

إنها تستهدف تحليل نظام الإدارة والرقابة على مستوى الشركة بالإعتماد على دراسات الحالة المعمقة لتحديد الممارسات الأوربية الأفضل في قياس الإستثمارات في اللاملموسات واستخدام نتائج ذلك القياس في عملية صنع القرار وإدارة الإبتكار.

3- دراسة سوق رأس المال

وتسعى هذه الدراسة إلى تقييم اللاملموسات وعلاقته بحقوق الملكية. أن

التحليل في هذه الدراسة يركز على دراسة الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لحقوق الملكية وخاصة في الشركات كثيفة التكنولوجيا. وهذه الدراسة تجاوزت تقييم اللاملموسات وفق النموذج المحاسبي الحالي لتأخذ بالإعتبار اللاملموسات الأخرى التي لا يتم تسجيلها في الميزانية.

4- إعداد المسودة وإختبار التوجيهات

في ضوء ما تم إنجازه في الأنشطة الثلاثة السابقة تم وضع مجموعة التوجيهات المتعلقة بقياس اللاملموسات والإفصاح عنها. إن مصداقية هذه التوجيهات سيتم إختبارها من خلال أولئك الذين سوف يستخدمونها لإنتاج معلومات إضافية أي من قبل المديرين على مستوى الشركة كما سيتم إختبارها عن طريق أصحاب المصلحة الخارجيين مثل المستثمرين والمحللين الماليين وهيئات وضع المعايير المحاسبة أو واضعي سياسة الإبتكار ضمن الإتحاد الأوربي.

أن أهمية مشروع ميريتوم تكمن فيأنه يسعى لتلبية حاجات الشركات لقياس وتحديد مستوى المعرفة المستخدم في تحسين موقعها التنافسي أي بالإعتماد على اللاملموسات التي تعرف "بانها الموادر غير النقدية للأرباح المستقبلية المحتملة اليت تفتقر إلى الوجود المادي والسيطرة عليها من قبل الشركة نتيجة لاحداث أو صفقات سابقة ولأنها قد لا تباع منفصلة عن أصول الشركة الأخرى (Western, 2008, 140).

ثانيا: توجهات خاصة بكشوف رأس المال الفكري

لقد صدرت توجيهات تتعلق برأس المال الفكري من جهات كثيرة بهدف الإسترشاد بها في إعداد التقارير والكشوفات المالية في الشركات. ومنها (Zambon,2003,186-189):

1- دراسة (7) للفدرالية الدولية للمحاسبين (IFA) (1998)

أن هذه الدراسة أعدت من قبل لجنة المحاسبة المالية والإدارية في الفدرالية الدولية للمحاسبين لمناقشة القضايا الأساسية الخاصة بقياس وإدارة رأس المال الفكري ودور المحاسب في هذه العملية. وقد ركزت الدراسة على التحديات والفرص التي تترافق مع رأس المال الفكري التي تواجه المحاسب. والواقع أن هذه الدراسة مصممة لدعم المحاسبين المهنيين في المهمة الصعبة المتعلقة بتطوير تقارير رأس المال وكذلك بناء الوعي العام في مجال رأس المال الفكري.

2- توجيهات الهيئة الدنماركية للتجارة والصناعة (2000- 2003)

أن هذه التوجيهات هي نتيجة لجهود مشتركة من الباحثين والشركات

الصناعية والإستشارين والهيئات الحكومية.وتمييز بأنها قامت على الخبرة العلمية إضافة البحوث التي تمت في كليات الأعمال الداينماركية.

وقد حددت التوجيهات كشوفات رأس المال الفكري التي تعد بالإنجازات الرئيسية للبحث والتطوير (R & D) في المشروع الذي قامت بتنسيق أنشطته الهيئة الدنماركية للتجارة والصناعة في الفترة 97-1998. وساهمت في المشروع (7) شركة من أجل أعداد مجموعتين من كشوفات رأس المال الفكري. وضمن المشروع قدمت نماذج وأمثلة عن الشركات التي أعدت كشوف رأس المال الفكري. وقد أنجز المشروع بمشاركة إستشارية من شركة آرثر وأندرسون وكليات الأعمال الدنماركية. لقد إشتمل مشروع التوجيهات على ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: وفيها تم إنجازها بإصدار التوجيهات كشوف رأس المال الفكري عام (2000).

المرحلة الثانية: وفيها قامت مائة شركة بأعداد كشوف رأس المال الفكري وفق هذه التوجيهات. وكان الهدف في المرحلة الثانية التأكد من ملاءمة التوجيهات لتنوع نطاق الشركات. وفي ضوء الخبرة الجديدة تم تعديل التوجيهات عام (2003).

المرحلة الثالثة: دراسة تطبيق التوجيهات من قبل الشركات وتقييم مدى الملاءمة وتعديل التوجيهات. أن المبادرة الدنماركية تميزت بأنها الرائدة على الصعيد الدولي وإعتبار الدنمارك البلد الأول الذي طوّر توجيهات على المستوى الوطني لغرض أعداد كشوف رأس المال الفكري، كما أن هذه التوجيهات أصحبت ملزمة للشركات منذ عام (2001) فيما يتعلق بإعداد كشوف راس المال الفكري.

3- توجيهات مشروع نورديكا (2001) حول رأس المال الفكري

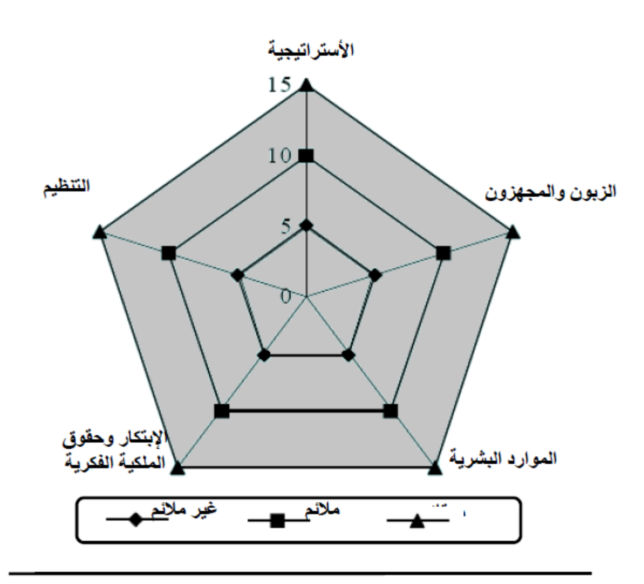
أن مشروع نورديكا (Nordica Project) هو مبادرة حول رأس المال الفكري: الإدارة والتقارير للصندوق الصناعي الشمالي (الإسكندنافي) عام (2001) بالتعاون مع جهات حكومية ومهنية ومنظمات الأعمال في الدول الإسكندنافية.

لقد قدمت التوجيهات للشركات رؤية عامة لنطاق واسع من البدائل والمداخل التي يمكن إستخدامها في إدارة وتقرير رأس المال الفكري. حيث أن التوجيهات تساعد الشركات على أن تختار تقرير المدخل الملائم الذي ترغب في إتباعه.كما أن التوجيهات قدمت أمثلة عن الشركات الإسكندنافية التي قامت بممارسة إدارة وتقرير رأس المال الفكري من خلال تقديم عدد من دراسات الحالة عن تلك الشركات التي أعدت تقارير رأس المال الفكري (Zambon,2003,187).

ثالثا: نموذج الجمعية الإيطالية للمحليين المالين وجامعة فيرارا

أن نموذج الجمعية الإيطالية المحليين المالين وجامعة فيرارا (Ferara) قدّم عام (2002)، وهو يعتمد على خمسة مكونات هي: الإستراتيجية ونموذج الأعمال، الإبتكار وحقوق الملكية الفكرية، التنظيم، الموارد البشرية، الزبائن والمجهزون. وهذه المكونات الخمسة تقيم حسب ثلاثة مستويات من المعلومات: المعلومات الأدنى، الموسعة، والموسعة المستقلة. وفي ضوء هذه المعلومات يتم الإنتقال من المعلومات (الحالة) الفعلية إلى معلومات الحالة المستقبلية والشكل (6-3) يوضح هذه المكونات مع إمكانية قياسها حسب ثلاثة مستويات من التقييم (ممتاز: 15) وهو المستوى الأعلى ويتميز في المكونات الخمسة، والمستوى الثاني (ملائم: 10) حيث المكونات الخمسة تكون في تقييم (كافي أو ملائم)، (10)، والمستوى الثالث (غير ملائم: 5) حيث الحالة تتطلب معالجة وتدخل كبير.

الشكل (6-3): نموذج الجمعية الإيطالية للمحليين الماليين



Source: S.Zambon(2007): Accounting and Reporting for Intangibles: An Introduction to the European Scene, Available at: (www.meti.go.jp).

6-5- اليابان ومعالجة رأس المال الفكري

أن التجربة اليابانية في مجال المعرفة تجربة فريدة ليس فقط لأنها تمثل نموذجا للتفكير الشرقي الأقرب الى الحدس والمعرفة الضمنية والأكثر تركيزا على الطرق الذاتية التجريبية والجانب الأيمن من الدماغ، في مقابل التفكير الغربي القائم على التحليل المنطقي والأسلوب الرشيد والمعرفة الصريحة الرسمية والكمية والجانب الأيسر من الدماغ. نقول ليس هذا فقط وإنما تكمن أهمية هذه التجربة في المساهمات الكبيرة في إدارة المعرفة وكذلك في النتائج التي لا زالت تحققها الشركات اليابانية حتى الآن. ومع ذلك فغن الإقتصادي الياباني تستومو ماياجاوا (T.Mayagawa) قد إنتقد اليابان لأن إستثمارتها في الأصول اللاملوسة هو أقل من إستثمارات الولايات المتحدة وبريطانيا. فقد بلغت هذه الإستثمارات عام (2004) نسبة (9.2 %) من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) مقابل (11.7 %) في الولايات المتحدة و(10.9 %) في بريطانيا (Miyagawa, 2007, p2).

أن المعالجة اليابانية للاملموسات يمكن أن نضعها في جانبين: التوجيهات اليابانية المتعلقة بالملاملموسات، الخصائص الناعمة في التجربة اليابانية اليت تمثل عناصر مهمة ومتميزة في اللاملوسات اليابانية التي تتمتع بها الشركات اليابانية.

أولا: التوجيهات المتعلقة باللاملموسات

أن التجربة اليابانية غنية بتدخل جهة حكومية أو هيئة عامة من أجل تحسين مجال الاعمال، وهذا ما وجدناه في تدخل إتحاد المهندسين والعلماء الياباني (JUSE) للنهوض بالجودة في الخمسينات والستينات، كما وجدناه في دور وزارة الإقتصاد والتجارة والصناعة (MEIT) لتطوير بيئة الأعمال اليابانية (انظر تحليل ذلك في كتابنا عن التجربة اليابانية: نجم، 2004، ص362-364). ويبدو أن التاريخ يعيد نفسه ولكن هذه المرة مع اللاملموسات والملكية الفكرية. أن وزارة الإقتصاد والتجارة والصناعة (METI) التي قامت بمبادرة من اجل تعزيز إنشاء وحماية واستغلال الملكية الفكرية. وقد أنظلقت في ذلك من خلفية لا تخلو من البعد الوطني من أجل تحفيز الشركات للإهتمام بهذا المجال. حيث أكدت المبادرة على ما يأتي (METI, 2004, pp 94-8):

1- إن الأمة التي تسعى للنمو المستدام في إقتصادها ومجتمعها تحقق ذلك من خلال تعزيز الإنشاء، الحماية، والاستغلال للملكية الفكرية، إنه "بناء أمة على الملكية الفكرية" كهدف ملح من أجل اليابان لتقوية قدرتها التنافسية الصناعية.

2- هناك حاجة لإغناء واستغلال الملكية الفكرية وأيضا لإنشاءها وانتاجها بشكل جذري. ومن المهم تطوير أستراتيجية للملكية الفكرية كقاعدة لاستراتيجية الإدارة تسمى " الإدارة الداعمة للملكية الفكرية " في ذات ثلاث مرتكزات هي: أستراتيجية الأعمال، أستراتيجية (R & D)، وأستراتيجية الملكية الفكرية.

3- من المهم أن يتم بناء البيئة التي تسمح للشركات أن تمارس "الإدارة الداعمة للملكية الفكرية" لتحقق التقييم العادل لها في سوق رأس المال بينما هي تكافح من أجل إنجاز النمو المستدام.

4- من أجل الفهم المتبادل بين الشركات وأسواق رأس المال حول الإفصاح عن معلومات الشركة، فإن من الضروري تحقيق الإدارة الداعمة للملكية الفكرية وخاصة فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالبراءة والبحث والتطوير. إن توجيهات الإفصاح عن معلومات الملكية الفكرية هي توجيهات أساسية في هذه الإدارة.

ان التوجيهات توقعت أن تصبح الملكية الفكرية مصدر الثروة الوطنية لليابان. لهذا يجب العمل على إنشائها وإنتاجها وإستغلالها. وبناء على هذه السياسة تم التركيز على (Johanson et al,2006,476):

1- تحفيز الملكية الفكرية في الاستجابة لعولمة النشاط الإقتصادي.

2- التقدم في تكنولجيا المعلومات (IT).

3- تطوير التعبئة البشرية.

4- حماية الملكية الفكرية التي تنتج النشاط الإبتكاري وتبني النظام الإقتصادي والإجتماعي واستغلالها الفعال كمصدر لمنتجات وخدمات مضيفة للقيمة. وإن تحقيق هذه الحماية يتطلب: الحماية والتطبيق للنتائج الإبتكارية الممتازة، الجهود الاستراتيجية المتعلقة بإنشاء الملكية الفكرية، تدريب المهنيين في هذا المجال، تطوير البنية التحتية مثل قوانين المعلومات والضرائب. p476

كما ان توجيهات أكدت بشكل واضح على أهميةالإفصا عن معلومات الملكية الفكرية من خلال:

1- تطبيق التوجيهات الطوعي: حيث أن هذا التطبيق يدعم تطوير اللغة المشتركة للإتصالات بين الشركات والأسواق في مجال الملكية الفكرية.

2- بناء الأستراتيجية الثثية: إن الهدف هو تقديم الصورة التي يتم على أساس إدارة الملكية الفكرية للشركة، وإن الرسالة هي بناء ثلاثية الاستراتيجية: أستراتيجية الأعمال، أستراتيجية البحث والتطوير، وأستراتيجية الملكية الفكرية.

3- من المفيد أن يتوافق الإفصاح مع الافتراضات الأساسية والبيانات الكمية بهدف تجنب أي تأويل مضلل أو تقييم غير ملائم.

4- من المفيد في مجال الكشف عن قسم بعد قسم تحقيق الإتساق فيما يتم الكشف عنه والافتراضات الأساسية القائم عليها.

5- إن التوجيهات تفترض أن يكون مفيدة بنفس القدر لكل الشركات الصغيرة والمتوسطة وأيضا الشركات الناشئة والشركات الكبيرة.

أن التوجيهات أكدت على عشرة مجالات يتم الإفصاح فيها، وهذه المجالات هي:

1- التكنولوجيا الجوهرية ونماذج الأعمال

2- استراتيجية الأعمال لأقسام البحث والتطوير

3- مراجعة أقسام البحث والتطوير والملكية الفكرية.

4- تحليل قابلية التسويق مزايا سوق التكنولوجيا

5- المخططات التنظيمية للبحث والتطوير والملكية الفكرية، وتحالفات البحث والتطوير

6- إكتساب وإدارة الملكية الفكرية، إدارة الأسرار التجارية وسياسات حماية تسرب التكنولوجيا.

7- أنشطة الترخيص للشركات.

8- تخطيط البراءات في أعمال الشركة.

9- سياسات محفظة الملكية الفكرية.

10- المعلومات عن الإجراءات المضادة للمخاطر.

ومن الواضح أن التوجيهات تستهدف تبادل المعلومات بين الشركات اليابانية في مجال الملكية الفكرية والمعلومات المتعلقة بها. وقد حرصت التوجيهات على أن يتم ذلك بشكل طوعي وليس إلزاميا بالنسبة للشركات. وهذا خلاف

التوجيهات الداينماركية التي إلزمت الشركات كما أشرنا على أن تعد الشركات كشوف رأس المال الفكري دون ترك ذلك للشركات لإعداده بشكل طوعي.

ثانيا: الخصائص الناعمة في التجربة اليابانية

أن المساهمات اليابانية في إدارة المعرفة (التي تمثل الشق الأكبر من إدارة اللاملموسات) تتمثل في الجوانب التالية:

أولا: الشركات الخلاقة للمعرفة: أن الدراسة تشير التي نشرها ايكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) بهذا العنوان في مجلة هارفرد للأعمال أواخر عام (1991) إعتبرت هي البداية الرسمية للإهتمام بإدارة المعرفة على نطاق واسع. وكأن هذه الدراسة كانت بمثابة التقاط ذكي وفعال المجال يتميز بتوقع عالي بأن المعرفة هي الأصل الجديد وبأنها المصدر الأكثر أهمية في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة التغير التي تتسم بأن المؤكد الوحيد فيها هو التغير (Nonaka, 1991, 96).

ثانيا: نموذج (4-ت): ففي دراسة نوناكا المذكورة عام 1991 قدم النموذج (4-ت أو SECI Process) الحلزونية المعرفة. وكان هذا النموذج أو العملية مقاربة ذكية جدا لتفسير عملية الإبتكار - إنشاء المعرفة ومراحل تحول المعرفة الجديد من الفرد الى الفريق ثم الى الشركة. أن نموذج (4-ت). وهو نموذج إنشاء المعرفة الذي يسود في الشركات الخلاقة للمعرفة، أي نموذج (التنشئة، التخريج، الترابط، والتدخيل) أو نموذج (SECI) الذي قدمه نوناكا عام 1991 في دراسته حول (الشركة الخلاقة للمعرفة The Knowledge Creating – Company) ثم في كتابه المشترك مع تاكيوشي (H. Takeuchi) والذي حمل نفس الأسم عام (1995). وهومحور كل دراساته اللاحقة.

إن نموذج (4 – ت) يشير إلى أن إنشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة (Spiraling Process) لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة من خلال أربع مراحل تمثل أنماط التحولات للمعرفة الضمنية (Tacit k.) إلى المعرفة الصريحة (Explicit k.) في إطار إنشاء المعرفة. وإن هذه المراحل بقدر ما تمثل تحولات مترابطة فأنها تتسم في تحولها من مرحلة لأخرى بالترقي أو التجاوز الذاتي (Self–Transcendence) فيما يكون عملية حلزونية المعرفة المتصاعد (انظر الشكل رقم 6-4).

ثالثا: مفهوم با: وحسب نوناكا فإن المعرفة قرينة الفضاء المتقاسم الذي يطلق عليه نوناكا مفهوم – با. وإن (Ba) هي كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى (مكان: Place). إلا أن دراسة نوناكا قدمت مفهوم (Ba) لا ليعني المكان وإنما بمعنى

الفضاء المتقاسم، أي أنه المكان (الذي قد يعني الفرد أو الجماعة أو الشركة) وفضائه بكل ما يعنيه من لا ملموسات متمثلة في العلاقات المنبثقة بين الأفراد أو الفرق أو الشركة وبيئتها.

وهذا المفهوم طور بشكل عميق ليعني حسب نموذج نوناكا (فضاء متقاسم من العلاقات وهذا الفضاء يمكن أن يكون ماديا (مثل: مكتب، ونطاق أعمال منتشر) أو إفتراضيا (بريد إلكتروني، مؤتمرات فيديوية عن بعد) أو عقليا (خبرات، أغراض، أفكار، مُثل متقاسمة)[4].

الشكل رقم (6-4) نموذج العمليات الأربع لإنشاء المعرفة نموذج نوناكا

الفضاء المقاسم في الشركة

المعرفة الحالية ← التنشئة ← التخريج ← الترابط ← التذويت ← المعرفة الجديدة

العمليات الأربع لنموذج (SECI)

الاتجاه التصاعدي في المعرفة ←

المحتوى	اكتساب المعرفة الضمنية	التجاوز الذاتي	التحول	القدح التعلم
الأساليب	- التفاعل مع الزبائن الموردين - التجوال في الشركة - التفاعل مع العاملين	- الاستعارات - القصص - التماثلات - المرئيات	- الاتصال - الحوار - الاجتماعات - الشبكات والتواصل الشبكي	- النشاط والممارسة - المحاكاة والتجارب - فهم المفاهيم الجديدة في الحالات الافتراضية

ولعل الأهم في هذا المفهوم هو هذا التمييز الجديد الذي قدمه نوناكا بين المعلومات والمعرفة[5]. فالمعرفة حسب نوناكا لا توجد إلا في فضاء متقاسم. فهي نوع من الإرتقاء بالمعلومات لتكون معرفة عند إرتباطها بفضاء علاقات وتفاعلات متقاسم. وإذا ما أخرجت أو نقلت هذه المعرفة خارج فضائها المتقاسم

فإنها تتراجع (أو تتدهور) إلى معلومات، أي أن:

المعرفة = معلومات + مفهوم - با

أو المعلومات = المعرفة - الفضاء المتقاسم

إن مفهوم – با وفق هذه الرؤية هو المجال الحيوي لإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد وتنمو وتشيع ضمن هذا المجال الحيوي الذي يمثل الحاضنة التفاعلية لتنشئتها وتدخيلها في الأفراد، ومن ثم ليساعد في تخريجها وربطها بالجماعة والشركة كمعرفة صريحة. وهذا ما يمكن تفسيره وفهمه من خلال نموذج (4 – ت) وخاصة ما يتعلق بالمعرفة الضمنية.

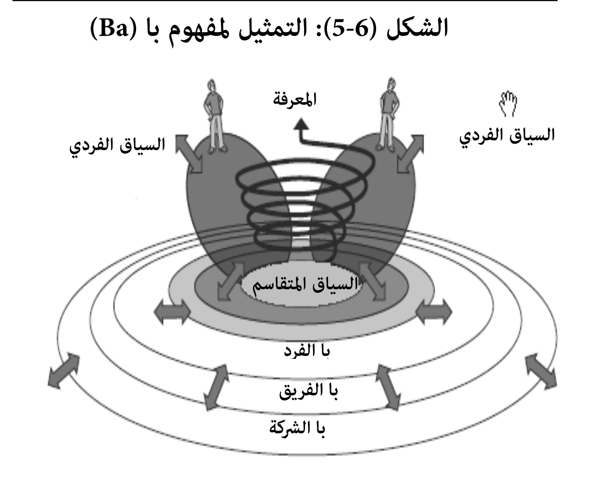
وحسب دراسة نوناكا وكونو فإن مفهوم الفضاء المتقاسم (Ba) يوجد على مستويات متعددة ومتدرجة. وهذه المستويات مترابطة لتشكل (Ba) أعلى هي الفضاء المتقاسم الأعلى أي (Bashe). وحسب تدرج مستويات (Ba) أن الفرد عندما يعمل بالشركة فإنه يكون مطوقا بما هو جماعي ليكون الفريق، وإن الشركة نفسها هي الفضاء المتقاسم (Ba) من أجل الفرق، وإن بيئة السوق هي الفضاء المتقاسم (Ba) من أجل الشركة. وبالتالي فإن الشركة الفعالة في إنشاء المعرفة هي التي تستطيع أن تحقق هذه المستويات الثلاثة من (Ba) المتصاعدة. في حركة دؤوبة من أجل إنشاء المعرفة في با - الفردي لتيم تقاسمها عند تشكيل با - الفريق لتقوم الشركة من خلال تشكيل وعمل الفرق المتعددة بتدوير تقاسم تلك المعرفة في با - الشركة. والشكل (6-5) يوضح هذه المستويات.

رابعا: دور الكيرتسو الياباني: حيث أن الكيرتسو (Keirtsu) هو مجموعة من الشركات (الشركاء) التي تعمل في مجالات مختلفة ولكنها ترتبط مع بعضها برأس المال وعلاقات الأعمال. والكيرتسو مزيج فريد من الملكية التي تصنع قدرات عالية للشركات المشاركة فيه. فمثلا أن كيرتسو ميسوبيشي (Mitsubishi) تتكون من (216) ألف عامل في (29) شركة تعمل في مجالات واسعة تمتد من المصارف والشحن والنفط والنسيج وصناعة السيارات وصولا إلى الصناعة الفضائية. وتعمل الكيرتسو كعائلة شركات لإن كل شركة تمتلك بالمتوسط (38 ٪) من أسهم الشركات الأخرى (Thompson,2001, pp 207-208).

وإن الكيرتسو كمجمع شركات يتمتع بعلاقات وصلات متنوعة بين المديرين

في الشركات المختلفة الذين يعملون على أساس مشترك كشركاء على الدوام يتقاسمون ما هو مشترك بينهم من معارف وخبرات مما يخلق المعرفة المشتركة للكيرتسو.

الشكل (6-5): التمثيل لمفهوم با (Ba)



Source: H.Takeuchi and T.Shibata(Eds)(2006): Japan: Moving Toward a More Advanced Knowledge Management, World Bank Institute, Washington, Vol(2),p79.

(وهذا ما يمكن ملاحظته فيما يتعلق بتكامل معرفة مجموعة الشركات بقاعدة المعرفة الجماعية لبراءة الإختراع) (Mintzberg et al.,2003,p267). كما أن الشركات اليابانية تستخدم أسلوب (Shukko) أي نقل العاملين بين الشركات من أجل نقل المعرفة وخاصة المعرفة الضمنية على الشركات الأخرى. والواقع أن الكيرتسو هو واحد من العوامل الأساسية التي دفعت الغرب نحو التحالفات على أساس أن الشركات المنفردة يمكن أن تكسب ميزة تنافسية عن طريق التحالف.

وهذا ما حدا بالبعض الحديث عن أن الشكل الجديد للمنافسة هو منافسة مجموعة الشركات المتحالفة مقابل مجموعة الشركات المتحالفة الأخرى (Cassers,1994,62). ومرة أخرى وسعيا وراء خطى الكيرتسو يجري الحديث عن ضرورة تحول الحليف (Allied) إلى شريك (Partner) وتحول الشركات المتحالفة في ظل إدارة المعرفة من سياق تحالف إلى سياق تشارك، ومن المعرفة المنفردة للشركة إلى توليد المعرفة عن طريق التشارك بين الشركات المتعددة. وهذا هو درس الكيرتسو الياباني القائم على التشارك والتقاسم للمعرفة

الضمنية.

خامسا: راس المال الإجتماعي: العقلية الجماعية: أن الكلمة اليابانية (Wa) تعني التناغم، والثقافة اليابانية في الشركات تدعم روح التناغم (Wa Spirit). وهي خلاف للثقافة الغربية عموما والأمريكية بشكل خاص، تركّز على الجماعة (الفريق) أكثر مما تركّز على الفرد والفردية، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من التركيز على الإستقلال والعزلة، على المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية.. إلخ.

وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بالشركة وقيمها من قبل الأفراد. ويشير باسكال وزميله إلى أن الغربيين يجاهدون لتطوير ذاتيتهم وهويتهم المتميّزة والإحتفاظ بها مستقلة في مواجهو ما يغزوها من مؤثرات، أما اليابانيون فيميلون إلى تطوير هوية ذاتية شاملة تضم الفرد والمقربين منه. وأن الشركة هي نموذج لهذه العقلية الجماعية وتجسيدا فعالا وقويا لها.

بينما الثانية تركز على ميل الأفراد للعمل بشكل مشترك ككينونة جماعية ويكون تميز الفرد فيها مع أو ضمن الآخرين وليس خارجهم أو على حسابهم. وفي ظروف الأعمال القائمة على المنافسة نجد أن المجتمعات الأكثر ميلا الى الفردية تقول: إن العجلة ذات الصرير العالي هي التي تحصل على الزيت. أي أن صاحب الصوت والرأي العالي يحصل على ما يريده على حساب غيره. في حين نجد أن المجتمعات الأكثر ميلا الى الجماعية تقول: أن الطائر الذي يتصايح هو الذي يتم صيده أولا وكما يقول دين آلن فوستر(D.A. Foster) أن الغرب ينصح بان يرفع الفرد رأسه عاليا ليثبت وجوده، وطبعا المقصود أن يرفع رأسه أعلى من الآخرين، في حين أن الشرق يحذر من أن المسمار الذي يرفع رأسه سرعان ما تنهال عليه المطارق. إنه الجزاء في ظل الثقافة القائمة على جماعة (فوستر،1997).

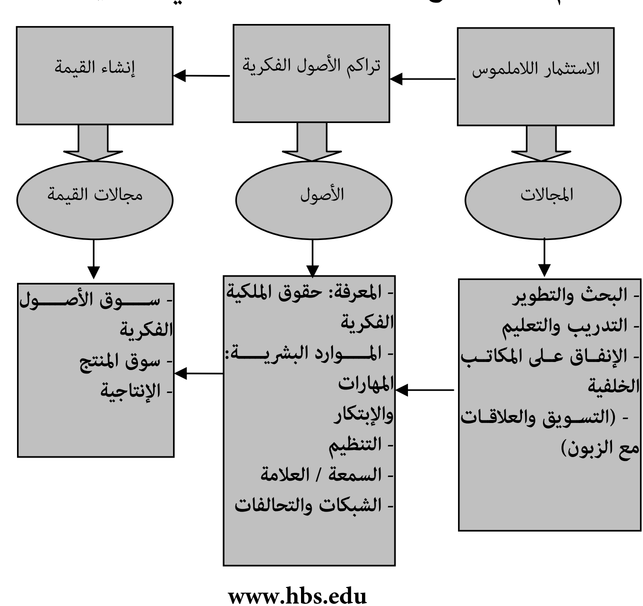
لقد قدّم باسكال وزميله في كتابهما " فن الإدارة اليابانية " مدخلا من سبعة متغيرات هي " الأسات السبعة" (Seven S's). مؤكدين على أن الشركات اليابانية تقوم على وتمتاز "بالأسات" الناعمة (Soft S's) وهي: المهارات (Skills)، الملاك (Staff)، أهداف المرؤوسين (Subordinate)، وأخيرا الأسلوب (Style). في حين أن الشركات الأمريكية أمتازت "بالأسات" الصلبة (Hard S's): الهيكلStructure)، الأستراتيجية (Strategy)، والأنظمة (Systems). والكتاب كله يتحدث عن تفوق اليابانيين في العوامل الناعمة المرتبطة بالأفراد، في حين

الشركات الأمريكية تفوقت بالعوامل الصلبة المرتبطة بالهياكل والأنظمة.

6-6- نموذج منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية

أن هذا النموذج يقوم على توجيه الإهتمام نحو بناء الأصول الفكرية (المعرفية) من خلال تحديد مجالات الإستثمار وما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على مستوى البلد أو الشركات، وإن بناء هذه قاعدة الأصول الفكرية وتركمها، يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة. أن هذا النموذج يتكون من ثلاث مراحل هي (الشكل 6-6):

الشكل رقم (6-6) نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)



www.hbs.edu

اولا: الإستثمار اللاملموس: حيث لا بد من تخصيص الموارد لمجالات أساسية ومهمة تتمثل في البحث والتطوير (R and D) (بناء القاعدة العلمية والتكنولوجية)، والتدريب والتعليم (بناء رأس المال البشري)، الإنفاق على المكاتب الخلفية (موارد العلاقات).

ثانيا: تراكم الأصول الفكرية: وهذه المرحلة التي هي مرحلة إستمرار الإستثمار

والتعلم والخبرة المتركمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز البلد أو الشركة يهذ الأصول.

ثالثا: إنشاء القيمة: وفي هذه المرحلة التي هي مرحلة جني الثمار يمكن أن إنشاء معرفة جديدة في سوق الأصول الفكرية او إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء والإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية (الخبرات والمعارف).

6-7- مشروعات البنك الدولي

لقد قدم البنك الدولي مساهمة كبيرة واسعة في تقييم القطاع الرابع: المعرفة. وطريقة تقييم المعرفة (Knowledge Assessment Methodology) تتألف من من (83) متغيرا هيكليا ونوعيا إستخدمت لتقييم المعرفة في (140) بلدا لقياس أدائها في أربع دعائم أساسية لإقتصاد المعرفة هي: نظام الحوافز الإقتصادية والمؤسسي، التعليم، الإبتكار، وتكنولوجيا الإتصال والمعلومات. والمتغيرات الأسمية (Nominalized) تقيم على مدرج (0 – 10). أن الطريقة تعتمد على الدليلين المذكورين.

أن دليل إقتصاد المعرفة (KEI) يأخذ بالحسبان فيما إذا كانت البيئة في البلد تنقل وتستخدم المعرفة بفاعلية من أجل التنمية الإقتصادية. والدليل في عملية التقييم لكل بلد يحسب على أساس متوسط الدرجات المحرزة على المدرجات الإسمية للبلد أو الإقليم في الدعائم الأربع الأساسية التي يعتمدها الدليل.

والدليل الثاني هو دليل المعرفة (KI) الذي يقيس قدرة البلد على توليد،تبني، نشر المعرفة.أن دليل المعرفة هو المتوسط البسيط للدرجات المحرزة على المدرجات الأسمية للبلد واللإقليم حسب المتغيرات الرئيسية في دعائم الإقتصاد المعرفة، التعليم، الإبتكار، وتكنولوجيا الإتصال والمعلومات.

أن الدعائم الأساسية لإقتصاد المعرفة الأربع التي يعتمدها دليل إقتصاد المعرفة (KEI) هي:

اولا: نظام الحوافز الإقتصادية والمؤسسي: ويتم تقييم هذه الدعامة على أساس المتوسط البسيط للمدرجات الأسمية حسب ثلاثة متغيرات رئيسية هي:العقبات الجمركية وغير الجمركية، نوعية اللوائح القانونية، وسلطة القانون.

ثانيا: نظام الإبتكار: ويتم التقييم على أساس المتوسط البسيط للمدرجات الأسمية

لثلاثة متغيرات رئيسية هي: مدفوعات وعوائد حقوق الملكية الفكرية، تطبيقات البراءات المعترف بها من قبل المكتب الأمريكي للبراءة والعلامة التجارية، والمواد المنشورة في المجلات العلمية والفنية. هذه المواد تكون متاحة بشكلين: موزونة (أي ذات قيم متدرجة) وغير موزونة (قيم مطلقة). في الإبتكار فإن الحجم المطلق للمصادر مهم لأن هناك اقتصاديات حجم قوية ولأن المعرفة لا تستهلك عند إستخدامها.

ثالثا: التعليم والموارد البشرية: ويتم التقييم على أساس المتوسط البسيط للمدرجات الأسمية لثلاثة متغيرات رئيسية: معدل تعليم الكبار، التسجيل في التعليم الثانوي، والتسجيل في مستوى التعليم الثالث.

رابعا: تكنولوجيا الإتصال والمعلومات (CIT): ويتم التقييم على أساس المتوسط البسيط للمدرجات الإسمية لثلاثة متغيرات رئيسية هي: عدد الهواتف،عدد الحواسيب،استخدام الإنترنت (لكل الف من السكان).

وقد أظهرت نتائج التقييم على أساس الدليلين (KEI and KI) والدعائم الأربع لإقتصاد المعرفة لعام (2008) للدول الخمس الأولى في الترتيب ومجموعة من الدول المختارة بضمنها الدول العربية كما مبين في الجدول (6-7).

الجدول (6-7): ترتيب مجموعة بضمنها الدول العربية حسب تقييم المعرفة للبنك الدولي

الترتيب	التغير في الموقع	الدول	بيانات مفقودة	دليل إقتصاد المعرفة	دليل المعرفة	نظام الحوافز الإقتصادية	الإبتكار	التعليم	تكنولوجيا الإتصال والمعلومات
١	٠	دينمارك	X	٩.58	٩.55	٩.66	٩.57	٩.8	٩.28
٢	٤	السويد		٩.52	٩.63	٩.18	٩.79	٩.4	٩.69
٣	-1	فنلندا		٩.37	٩.33	٩.47	٩.66	٩.78	٨.56
٤	٠	هولندا		٩.32	٩.36	٩.18	٩.48	٩.26	٩.36
٥	٠	النرويج		٩.27	٩.27	٩.25	٩.06	٩.6	٩.16
٨	٠	بريطانيا		٩.09	٩.03	٩.28	٩.18	٨.54	٩.38
٩	-6	الولايات المتحدة		٩.08	٩.05	٩.16	٩.45	٨.77	٨.93
١٤	-1	ألمانيا		٨.87	٨.83	٨.99	٩	٨.46	٩.04
١٩	-2	اليابان		٨.56	٨.84	٧.71	٩.15	٨.71	٨.66
٢٠	-4	فرنسا		٨.47	٨.69	٧.82	٨.61	٩.08	٨.38
١٧	٧	تايوان / الصين	X	٨.69	٨.8	٨.35	٩.24	٧.91	٩.26
٧٧	٢٠	الصين		٤.35	٤.46	٤.01	٥.12	٤.11	٤.16
٢٥	-6	"اسرائيل "		٨.22	٨.24	٨.16	٩.34	٦.72	٨.64
٤٢	٤	الإمارات المتحدة	X	٦.66	٦.57	٦.95	٦.74	٤.78	٨.18
٤٥	٥	قطر	X	٦.15	٦.2	٥.99	٥.77	٥.29	٧.56
٤٩	-14	البحرين	X	٦.02	٥.75	٦.84	٤.2	٥.82	٧.22

الترتيب	التغير في الموقع	الدول	بيانات مفقودة	دليل إقتصاد المعرفة	دليل المعرفة	نظام الحوافز الإقتصادية	الإبتكار	التعليم	تكنولوجيا الإتصال والمعلومات
٥٠	٢	الكويت		٦.01	٥.68	٧.01	٥.05	٤.87	٧.13
٥٦	٧	الأردن	X	٥.53	٥.46	٥.77	٥.66	٥.49	٥.21
٦٢	١٠	عمان	X	٥.37	٤.72	٧.32	٤.95	٤.3	٤.9
٦٥	٩	السعودية		٥.15	٥.07	٥.39	٤.04	٤.87	٦.29
٧٠	-4	لبنان		٤.86	٤.91	٤.7	٤.69	٤.76	٥.27
٧١	١٥	تونس		٤.73	٤.56	٥.26	٤.58	٤.1	٥
٨٤	-1	مصر		٤.03	٤.19	٣.57	٤.55	٤.35	٣.66
٩٢	٠	المغرب		٣.45	٣.33	٣.8	٣.67	٢	٤.32
٩٦	١٢	الجزائر	X	٣.25	٣.5	٢.53	٣.48	٣.64	٣.37
١٠٤	٢	سوريا	X	٢.9	٣.34	١.55	٣.44	٢.91	٣.68
١١٣	١٧	موريتانيا	X	٢.35	١.83	٣.89	١.75	٠.94	٢.8
١١٩	١٠	اليمن	X	١.8	١.83	١.72	١.68	١.83	١.99
١٣٢	-23	جيبوتي	X	١.15	١.14	١.19	١.29	٠.49	١.63
١٣٩	-4	السودان	X	غ/م	غ/م	٠.61	١.97	غ/م	٣.84

http://info.worldbank.org

المصادر

1. باسكال، ريتشارد ت. أثوس، وأنتوني ج. (1986): فن الإدارة اليابانية. ترجمة حسـن محمـد يـس، معهـد الإدارة العامة، الرياض.

2. فوستر، دين آلن (1997): المساومة عبر الحدود، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

3. نجم،عبود نجم (2004): المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، دار الوراق، عمان.

3. B.Gomes-Cassers(1994): Group Versus Group: How Aliance Networks Compete, HBR, July-Aug,pp62-74.

4. Carlucci, D. and Schiuma, G. (2007): Exploring Intellectual Capital, in: L.A. Joid (Ed).: Strategies For Information Technology and Intellectual Capital, Information Science Reference, Hershey.

5. Chernatony, L. de and McDonald, M. (2003):Creating Powerful Brand, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford

6. Johanson, U.F. et al (2006): The Japanese Government's Intellectual Capital Reporting Guideline, Journal of IC, Measuring the Immeasurable.

7. John L Thompson (2001): Understanding Corporate Strategy, Thomson Learning,Australia,pp207-8.

8. Kin L. (1997): Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea’s Technological Learning, The President and Fellows of Harvard Collage, p7.

9. M.Samejima(2004):the Enhancement of Patent Management to Achieve Competitiveness, See(www.ompi.ch/edocs).

10. Mayagawa, T.(2007): Japan's Law Investment in Intangible Assets, Japan Center for Economic Research, Staff Report, Tokyo.

11. Mintzberg, H. et al.(2003): The Strategy Process, Pearson Education, London, p267.

12. S.Zambon (Coordinator) Communities (2003):The Measurement Of Intangibles Assets and Associated Reporting Practices، Commission of the European Communities،EU.

الفصل السابع
الملكية الفكرية في العصر الرقمي

7-1 المدخل

7-2 مفهوم الملكية الفكرية

7-3 مزايا ومآخذ الملكية الفكرية

7-4 الملكية الفكرية والإستراتيجية

7-5 حقوق الملكية الفكرية

7-6 الحقوق التقليدية للملكية الفكرية

أ. الأسرار التجارية

ب. براءة الإختراع

ج. العلامة التجارية

د. حق النشر

7-7 حقوق الملكية الفكرية الرقمية

أ. البرمجيات

ب. قواعد البيانات الإلكترونية

ج. موقع الوب

د. نموذج الاعمال

7-8- اللوائح الدولية لحقوق الملكية الفكرية

7-9- تحديات حقوق الملكية في العصر الرقمي

* المصادر

7-1- المدخل

لازال موضوع الملكية الفكرية في العصر الرقمي موضوعا ساخنا رغم أن بعض أدواته وآلياته (مثل براءة الإختراع والعلامة التجارية) هي من موضوعات العصر الصناعي القائم على الملكية الصناعية.

وهذا يرجع إلى أن الملكية الفكرية تتعامل مع الأصول غير الرسمية التي تبدو في حالات كثيرة ليس فقط صعبة التحديد والقياس وإنما محيرة وملغزة في كيفية تحولها إلى أصول ملموسة في الشركة. كما أن الملكية الفكرية التي تتجسد في منتجات رقمية (كالبرمجيات) أو نماذج الأعمال (كطريقة مميزة لتأدية أعمال) بقدر ما تكون سهلة التقليد والإنتهاك، فإنها بدت في حالات كثيرة سيئة الأداء وكان الإخفاق فيها أكثر من حالات النجاح. ولعل مما يزيد من حيوية هذا الموضوع هو أن خصائص الملكية الفرية في العصر الرقمي تتطلب معالجة أكثر مرونة وتنوعا مما تتطلبه الملكية الصناعية في العصر الصناعي. وهذا ما دعا البعض إلى التأكيد بوضوح على نظام حقوق الملكية الفكرية لم يعد يلائم الظروف الجديدة.

ولاشك في أن حقوق الملكية الفكرية كانت ولازالت تمثل مصدرا للقوة ولصنع الثروة للشركات والأفراد. والواقع أن هذا ما تضاعفت أهميته مع العصر الرقمي وموجة شركات الدوت التي ترافقت مع نماذج الأعمال الجديدة والمنتجات الرقمية التي تتكاثر بطريقة كبيرة مما أدى إلى إهتمام متزايد بالملكية الفكرية الرقمية رغم ما يبدو من أن الإنترنت والشركات الرقمية تميل أكثر نحو المواصفات المفتوحة المتاحة للجميع خلافا لمواصفات الملكية التي تكون محمية قانونا. وهكذا تظهر الملكية الفكرية مرة أخرى وكأنها الوسيلة التي لا غنى عنها للشركات لحماية الإبتكار وأشكاله المعترف بها ومنها الشكل الجديد المتمثل بنموذج الأعمال الذي سبق الحديث عنه في الفصل الثاني.

وقد بدا أنه لأكثر من قرن من الزمان إن الإنسان الأكثر ثراء في العالم قد ترافق مع النفط بدأ من روكفلر (J.D. Rockefeller) في القرن التاسع عشر إلى سلطان بروناي في القرن العشرين. إلا أنه الآن ومع العصر الرقمي لأول مرة ويصبح الأثرى في العالم هو صاحب المعرفة القائم على الملكية الفكرية ونموذجه الواضح هو بيل غيتس (B.Gates). وهذا لا يتطلب فقط إبراز الأهمية المتعاظمة لحقوق الملكية الفكرية، بل وأيضا المطالبة بإعادة النظر والتفكير فيها بشكل جدي (Thurow,1997,95).

7-2- مفهوم الملكية الفكرية

وإذا كانت الأنظمة الإدارية والمالية والمحاسبية طوال القرن الماضي تطورت بالتمركز على الأصول المادية (Physical Assets) لأنها سهلة القياس

وتتسم بالثبات النسبي، فإن الأصول الفكرية (Intellectual Assets) خلافا لذلك في الكثير من هذه الخصائص (انظر الجدول رقم 7-1). فهي الأصول غير الملموسة عموما وغير القابلة للقياس والتحديد لقيمتها بسهولة ولا تتسم بالثبات النسبي نظرا لأنها توجد في خبرة الأفراد وعلاقاتهم مما لا يمكن فصله عن الأفراد في حالات كثيرة.

الجدول رقم (7-1): الأصول المادية مقابل الأصول الفكرية

الخصائص	الأصول المادية	الأصول الفكرية
1- الأشكال	- الأرض، الأبنية، الآلات.	- براءة الإختراع، العلامة، الثقة.
2- السمة	- أشياء صلبة وملموسة.	- مكونات ناعمة غير ملموسة.
3- القيمة	- ذات قيمة محددة وسهلة التحويل إلى أموال سائلة.	- ليست ذات قيمة محددة وصعبة التحول إلى قيمة.
4- العلاقة بالأفراد	- مستقلة ومنفصلة عن الأفراد.	- صعبة الفصل عن الأفراد.
5- الإدارة	- إدارة أصول مادية (محاسبية، مالية).	- إدارة الأصول الفكرية (إدارة المعرفة).
6- الإستثناء	- تقادم الآلات والمواد.	- البراءة والعلامة يظهران في حسابات الشركة.

وتنقسم الملكية الفكرية تقليديا إلى مجالين أساسيين (Turner, 2000, p159): الملكية الصناعية (براءة الإختراع والعلامة التجارية وغيرها) والحقوق المرتبطة به. ومع أن الإهتمام بالملكية الفكرية قد ظهر في العصر الصناعي عند التأكيد على الملكية الصناعية التي حظيت بالإتفاقات الدولية والقوانين الوطنية التي حمت براءة الإختراع والإسم والعلامة التجاريين وغيرها، إلا أن الملكية الفكرية قد شهدت إهتماما متزايدا غير مسبوق في التسعينات. حيث أن قدرة رأس المال الفكري على إنشاء الثروة لم يعد موضع شك وخاصة مع ظهور العدد المتزايد من الشركات التي ليس لديها أصول مادية ولا عوائد أو منتجات من هذه الأصول ومع ذلك تقدر قيمتها بالبلايين(Tudor2001 and Lang, p145). وكمثال على ذلك من أن رأس المال الفكري لصناعة تأمين الحوادث قدر في الولايات المتحدة ما بين (270-330) بليون دولار(Turban et al.2002,p389).

وهذا ما يلقي الضوء على الأهمية المتزايدة لحقوق الملكية الفكرية في الإقتصاد الرقمي الذي تبدو فيه المعلومات والمعرفة والبرمجيات والخدمات الرقمية والشبكية هي المجالات الأكثر تحقيقا للعائد الحدي الأعلى مقارنة بالمجالات الأخرى سواء كانت زراعية أو صناعية أو خدمات تقليدية.

إن الملكية هي العلاقة بين الشخص أو الشركة التي تمتلك الحقوق في أي شيء ملموس أو غير ملموس من جهة والأطراف الأخرى. وهذا ما ينطبق على الملكية الفردية التي يمكن أن نقدم التعريفات التالية لها:

أولا: التعريف القانوني

وهو الذي يركز على القوانين الأساسية التي تحمي الملكية الفكرية التـي يمكـن تعريفهـا بأنهـا: الملكية غير الملموسة التي ينشؤها الأفراد أو الشركات والتي تكون خاضعة لحمايـة قـوانين الأسرار التجارية، حق المؤلف، وبراءة الإختراع (Johnston et al,1997,p148). وهذا التعريـف يمكـن أن يستكمل بالإتفاقيات الدولية التي لها تأثير القانون الوطني في كل دولة على الصفقات والتعاملات التجارية الدولية. ومن الإتفاقيات المهمة الإتفاقية حول(الجوانب المرتبطة بتجارة حقـوق الملكيـة الفكريـة (TRIPs)) الصـادرة عـن منظمـة التجـارة العالميـة (WTO) عـام 1995 والتـي حـددت مجالات الملكية الفكرية بالآتي:

1- حق النشر والحقوق المرتبطة به.

2- العلامات التجارية.

3- المؤشرات الجغرافية (Geographical Indicators).

4- التصميمات الصناعية.

5- براءات الإختراع.

6- تصميمات التنظيم الداخلي (الطوبوغرافيا) للدوائر المتكاملة.

7- حماية المعلومات غير المعلنة، هذه الفقرات هي مكونات الجزء الثاني من الإتفاقيـة، وتوجـد على الموقع: (http://www.wto.org/english/tratop-e/trips.).

ولابد من أن نلاحظ أن التعريف القانوني يجعل الملكيـة الفكريـة مسـاوية للحقـوق القانونيـة المعطاة للشخص أو الشركة على إبتكاراتهـا وإمكانـات إسـتخدامها بترخـيص مـع مـا تتطلـب مـن الإجراءات القانونية لحمايتها.

ثانيا: التعريف المرتبط برأس المال الفكري

وهو الذي يسعى لتحويل الملكية الفكرية للشركة من أشكاله الناعمة غير الملموسة وغير القابلـة للقياس والتحديد والتسجيل ماليـا ومحاسـبيا إلى شـكل أكـثر تحديـدا يتمثـل بـرأس المـال الفكـري. والواقع أن الملكية الفكرية هي ثروة المعرفة في الشركة وهي التي تتكون من مكونات قابلة للتحديـد والقياس (مثل براءات الإختراع، العلامة التجارية) التي تظهر في قيود الشركـة المحاسـبية وميزانيتهـا، وأخرى لا تظهر في هذه القيود والميزانية لأنهـا صـعبة التحديـد والقيـاس كـما هـو الحـال في الثقـة (والبعض يعتبرها من موارد الشركة الأكثر أهمية وأحد حسابات الشركة لأنها تخلق موقـف التفـاؤل حول سمعة الشركة) (jones,1996,p14). كما تضم المعرفة الصريحة المجسدة في روتينيات ووثـائق الشركة وعملياتها المحددة والمعرفـة الضـمنية والكامنـة (التـي توجـد في خـبرات وعلاقـات الأفـراد)

وغيرها مما يشكل بعض القدرات الجوهرية للشركة ويعزز ميزتها التنافسية في السوق. والمكونات الأخيرة هي ما يتم الإهتمام به في الوقت الحاضر من أجل تحويلها من أشكالها الهلامية الموزعة في الشركة والتي تكون صعبة الإمساك، إلى أشكال أكثر إستقرارا وقابلة للتحول إلى قيمة معول ويمكن تحديدها وقياسها بدقة. وفي هذا السياق يمكن تعريف الملكية الفكرية بأنها مجموعة معلومات ومعارف وعلاقات وخبرات الشركة الخاصة التي تساهم في تحقيق قدراتها الجوهرية الداخلية (الإستغلال الكفوء لمواردها الداخلية) والخارجية (القدرة التنافسية في السوق) والتي يمكن تحويلها إلى رأس مال فكري. ويمكن أن نلاحظ أن هذا التعريف يحقق ما يأتي:

أ- أنه يشمل الأشكال التقليدية لحقوق الملكية الفكرية التي إستطاعت أن تحققها الشركة (كالأسرار التجارية، براءة الإختراع، العلامة التجارية، حق المؤلف) وهي الأشكال التي تتمتع بالحماية القانونية (التعريف القانوني).

ب- أنه يشمل المعارف والخبرات والعلاقات الأخرى (الأشكال الجديدة للملكية الفكرية) التي لها تأثير متزايد على أعمال الشركة ولكنها لازالت خارج حساباتها المالية وقيودها المحاسبية.

ج- مساهمة جميع مكونات الملكية الفكرية في تكوين وتطوير القدرات الجوهرية الداخلية (الكفاءة) والخارجية (الفعالية) للشركة.

د- تحويل هذه المكونات التي لازالت غير محددة وغير محسوبة إلى رأس مال فكري يتم إحتسابه شأنها شأن حقوق الملكية الفكرية الأخرى.

ونشير في هذا السياق إلى تعريف رأس المال الفكري الذي أورده توماس ستيوارت (T.A.Stewart) في كتابه الذي يحمل عنوان: رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات، بأنه: المادة – المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الإستخدام لتنشئ الثروة.

وهذا يعني أن رأس المال الفكري هو أوسع من الملكية الفكرية التي لازالت تغطي القليل من المكونات التي يمكن أن تدخل في هذه الملكية. ولقد صنف ستيوارت رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات (Stewart, 1998):

1- رأس المال البشري (Human Capital): ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بضمنها المهارات، الخبرات، الإبتكارات. ولقد عرفه

إدفينسون ومالون (Edvinson & Malone) بأنه (مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين في الشركة (Malone and Edvinson,1997,p34).

2- رأس المال الهيكلي (Structural Capital): ويتمثل في المعرفة التي يتم إكتسابها والإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة. فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تطفئ الأنوار فيها في آخر يوم العمل. ويشرح هوسمان وجودمان (R.Huseman and Goodman) ذلك بالقول: عند وجود مصنعين لديهما نفس الآلات، مناضد العمل، السكرتيرات، المديرون، وكل العناصر الضرورية للأعمال، وفي النتائج يكون أحد المصنعين أكثر نجاحا من الآخر. وفي هذه الحالة فإن عناصر المنظمة التي أصبحت مؤسسية من خلال الإجراءات، الدروس المتعلمة، الممارسات الأفضل، الثقافة، التكنولوجيا الملائمة. هي كلها جذور النجاح والعناصر المكونة لرأس المال الهيكل(Huseman and Goodman,1997, p168،).

3- رأس المال الزبوني (Customer Capital): ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها. إن هذه العلاقات ذات قيمة كبيرة. وهذا بديهي بسبب:

أ- أن الزبائن بالأخير هم الذين يدفعون فاتورة الشركة، فالقيمة النقدية لرأس المال الزبوني حقيقية بشكل كبير لأن المهمة الأولى للشركة هي إنشاء الزبائن عبر توريد قيمة الزبون الشاملة (Total Customer Value) التي توجد هذه العلاقات المتميزة مع الزبون.

ب- أن الولاء الذي تصنعه علاقات الشركة المتميزة سواء كان ولاء ماديا (حيث زيادة معاودة الزبون بنسبة (5 ٪) يزيد الأرباح بنسبة تتراوح بين 25-95 ٪) (Reichheld, 1990) أو إلكترونيا (في تجارة التجزئة الإلكترونية E-Retailing فإن الزبون المعاود ذو الولاء ينفق أكثر من الضعف خلال الأشهر (24-30) من علاقته بالشركة مقارنة بالأشهر الستة الأولى من هذه العلاقة(--). كما أن شركة فورد ترى أن زيادة ولاء الزبون بنقطة واحدة من النسبة المئوية التي تمثل مقياس تكرار الطلبات تترجم إلى زيادة في الأرباح بمقدار مئة مليون دولار(Huseman, 1997, p165).

ثالثا: التعريف الإلكتروني أو الرقمي

وهذا التعريف يمثل إمتدادا وتطور لمفهوم الملكية الفكرية ليغطي المجالات الجديدة التي جاءت مع الإقتصاد الجديد كما هو الحال في صفحة أو موقع الوب (Website) الذي تقوم شركة (المؤلف) بإنشائه أو تصميمه لصالح شركة أخرى. فهذا الموقع يستخدم على نطاق واسع عبر العالم ويمكن إستنساخه مما يصطدم بالطبيعة الوطنية لقوانين حماية الملكية الفكرية التي لم تعد ملائمة (Stewart,1998,p48)، أو تقوم الشركة المستفيدة نفسها بتطويره بما يحدد من إستمرار خدمات الشركة المصممة له. كما أن بعض مواقع الوب تتداخل من خلال الصلات الفائقة مع مواقع أخرى لا ترتبط مع مصمم موقع الوب نفسه بأية علاقة (للإطلاع على المزيد من هذه الحالات دراسة (Kim Yong) على الموقع (http://www.argusNo- 348.htm). وهذه حالات قليلة من كثير غيرها مما يتطلب ليس فقط مراعاة المكونات الجديدة للملكية الفكرية كقواعد البيانات وبرمجيات التطبيق وموقع الوب وشبكات الأعمال الخاصة، وإنما أيضا الخصائص المتميزة لهذه المكونات وتداخلاتها الشبكية الفائقة وعلاقات الفائدة المشتركة منها. كما أن الشركات القائمة على الإنترنت وشركات البرمجيات لديها القليل من الموارد الأخرى عدا معرفتها خبرات أفرادها الرقمية. وهذا ما يجب مراعاته في تعريف الملكية الرقمية إلى جانب ما طرحناه في التعريفين السابقين.

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الملكية الفكرية بأنها مجموعة معلومات ومعارف وعلاقات وخبرات الشركة الخاصة بما في ذلك مكونات نشاطها وحضورها الرقمي (كما هو الحال في قواعد بياناتها، شبكات أعمالها، سلاسل القيمة القائمة على المعلومات، موقع الوب، برمجيات التطبيق.. إلخ) التي تكوّن وتساهم في قدرة الشركة الداخلية والخارجية والتي يمكن تحويلها إلى رأس المال الفكري.

ومن الواضح من هذا التعريف أنه يشتمل على المكونات الرقمية الجديدة للملكية الفكرية بما يوسع من مفهومها لتغطي آليات وعوامل إنشاء الثروة في العصر الرقمي. ولعل في الحضور الرقمي للشركة ومكونات الملكية الفكرية والتعامل بها على أساس الإنترنت ما يجعل هذا التعريف يشتمل على دلالة مضافة تتمثل في أن الملكية الفكرية تستخدم أو تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال على الأقل في جانبين أساسيين هما:

الأول: إن الإنترنت وشبكات الأعمال وقواعد ومستودعات البيانات وبرمجيات التطبيق وغيرها مما يمكن أن يدخل ضمن حق النشر الرقمي

أو الإلكتروني (كما في كتاب الوب والبرمجيات وموقع الوب الخاص بالشركة)، تصبح هي موضوع الملكية الفكرية إلى جانب المكونات التقليدية للملكية الفكرية.

الثاني: إن الإنترنت وشبكات الأعمال يمكن أن تكون مجالا لتبادل ونقل وتقاسم المعلومات وعقد الصفقات والحصول على التراخيص المتعلقة بمكونات الملكية الفكرية.

7-3- مزايا ومآخذ الملكية الفكرية

لاشك في أن الملكية الفكرية منذ بدايات تنظيمها لعبت دورا إيجابيا في إيجاد تعويضات مناسبة للمبتكرين والمؤلفين ومن هم في مصافهم من أجل الإستمرار في بذل الجهود المضنية وإستثمار الأموال في مجالات تتسم بالمغامرة والبحث في المجهول. وفي مقابل هذه المزايا التي يوفرها الإعتراف بالملكية الفكرية وحقوقها، هناك الشكوى المتكررة من أن الحماية القانونية تمثل مجالا من مجالات الإحتكار التي تستخدمها الشركات للحد من إنتشار إبتكارها والإستفادة منه على نطاق واسع. ونعرض فيما يأتي للمزايا والمآخذ على الملكية الفكرية وحقوقها المحمية بالقانون:

أولا: مزايا الملكية الفكرية

ويمكن تحدي هذه المزايا في مجموعتين، الأولى: تتمثل في مزايا الشركات المالكة لحقوق الملكية الفكرية، والثانية: تتمثل في مزايا الشركات الحاصلة على ترخيص أو الإمتياز بإستخدام هذه الحقوق.

1- مزايا الشركات المالكة لحقوق الملكية الفكرية

أ- أن الشركات المالكة لهذه الحقوق تحقق إختراقا في العملية، المنتج، الخدمة يساهم في تحقيق إختراق سوقي على حساب منافسيها.

ب- أنها تكون قاعدة إنجازات لاحقة كما هو الحال في البحوث المنهجية التي تغطي مجالات واسعة مترابطة. فالإبتكار في مجال يسمح بأن يكون قاعدة لإبتكارات أخرى في المجالات المرتبطة الأخرى.

ج- إن الترخيص (إتفاق أو عقد يمنح حق إستخدام الملكية الفكرية للشركة من قبل شركة أخرى) يمثل خبرة إضافية للشركة صاحبة الترخيص تتعلق بأسواق وبيئات جديدة لم تدخلها من قبل يمكن إستخدامها في تحسينات لاحقة أو دخول أسواق جديدة.

د- أن إستخدام حقوق الملكية الفكرية يمكن أن يحقق عوائد مالية كبيرة بمخاطرة أقل من خلال منح التراخيص والإمتيازات لحقوق الملكية الفكرية.

2- مزايا الشركة الحاصلة على الترخيص أو الإمتياز

وهذه المزايا تتحدد بالآتي:

أ- أو الترخيص أو الإمتياز يتطلب إستثمارا رأسماليا أقل مقارنة بتطوير منتج جديد أو طريقة جديدة.

ب- الترخيص (أو الإمتياز) طريقة سريعة للحصول على القدرات الداخلية أو تحديثها ودخول أسواق جديدة أو تخطي فجوات معينة مع شركات أخرى (Narayanan,2001, p282).

ج- في حالات معينة الشركات التي تحصل على ترخيص يمكن أن تستفيد من قدرات وخبرات الشركة المانحة للترخيص في تطوير أنظمتها وسياساتها الإدارية والمالية والمحاسبية وخبرات إضافية وكما في تدريب أفرادها.

د- إن الشركات الحاصلة على الترخيص إذا ما تمتعت بقدرات هندسية وكفاءة إنتاج عالية يمكن أن توظف الترخيص من أجل بناء قدرات وقاعدة داخلية لمكونات الملكية الفكرية يمكن في مرحلة لاحقة أن تطور قدراتها الذاتية التي تتفوق فيها على الشركة الأصلية مانحة الترخيص. وهذا ما إستخدمته الشركات اليابانية في التفوق على الشركات الأمريكية التي تتمتع بقاعدة قوية في البحث الأساسي في حين أن الشركات اليابانية كانت تتمتع بقاعدة هندسية وكفاءة إنتاجية مكنتها من تطوير منتجاتها وعملياتها الخاصة في مرحلة لاحقة وبمساعدة نظام البراءة اليابانية (انظر الإطار رقم 1).

في مقابل هذه المزايا فإن هناك مآخذ وسلبيات تترافق مع إستخدام مكونات وحقوق الملكية الفكرية يمكن أن تتعرض لها الشركات المالكة للحقوق والحاصلة على الترخيص.

1- مآخذ الشركات مالكة حقوق الملكية الفكرية

أ- إن الترخيص (وكذلك الإمتياز) وسيلة لتسرب الأسرار التجارية وعناصر القوة في مكونات الملكية الفكرية التجارية إلى الآخرين بما فيها المنافسين.

ب- إن الشركة التي تمنح الترخيص تكون ذات درجة أقل في الرقابة على تكنولوجيتها وأساليبها الخبيرة.

ج- إن الترخيص قد يتعرض لإساءة الإستخدام وعدم الكفاءة في التطبيق من قبل الشركة التي تحصل عليه مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة الشركة المانحة للترخيص.

2- مآخذ الشركة الحاصلة على الترخيص

أ- الترخيص يمثل سببا في عدم قدرة الشركة الحاصلة على الترخيص على تطوير قدراتها الداخلية ومنتجاتها وأسرارها التجارية وأساليبها الخاصة.

ب- في حالات كثيرة تكون الترخيص شروطه الكثيرة التي تجعل الشركة الحاصلة عليه مقيدة ولا تمتلك المرونة الكافية في التعامل مع متغيرات السوق.

ج- إن الترخيص قد يستلزم تكاليف صفقة ومفاوضات مطولة تجري داخل البلد أو خارجه. مع شروط عقد تتطلب تكاليف عالية كما هو الحال في تحديد الموقع أو حجم البناية ومواصفات المكان وحملات تسويقية (في حالة العلامة التجارية) وغيرها.

الإطار رقم (1): نظام البراءة الياباني

إن من الطبيعي القول أن الدول تكيف قوانينها حسب حاجاتها. واليابانيون كانوا ولا يزالون في حالات كثيرة جدا ممثلين جيدين لمصالح شركاتهم في قوانين الحماية ونقل الإبتكارات وكذلك في نظام البراءات الذي يعمل لصالح تعميم الإبتكار بسرعة.

إن السمة الأولى: لنظام البراءة الياباني أنه يأخذ بالنطاق الضيق الأقصى لمطالب البراءة. وفعليا البراءة يمكن تسجيلها على اختلافات صغيرة (مثلا 2 – 3 ٪) عن التكنولوجيا الحالية. بل أن هذا النطاق يتسم بالمرونة العالية حيث أن هذه الإختلافات الصغيرة يمكن أن تقبل حتى وإن كانت غير متصلة بالموضوع وظيفيا. وهذا ما يؤدي الى ما يمكن تسميته بطوفان البراءات (Patent Flooding).

والسمة الثانية: هي أن تسجيل البراءة يتطلب وقتا طويلا نسبيا وهي فترة انتظار طويلة بسبب العدد غير الملائم للفاحصين. وتصل هذه الفترة فترة التعليق للتطبيق في اليابان بين (4-6) سنوات بينما في الولايات المتحدة تصل إلى (19) شهرا، وتكون تطبيقات البراءة معلنة ومكشوفة من خلال النشر في مجلة براءة الإختراع اليابانية (Japanese Patent Gazette) مما يسمح للمنافسين الإطلاع والألفة والتحسين والتقدم بطلب براءة دون تحمل تكلفة (R & D).

والسمة الثالثة: تتعلق بتطبيق قانون البراءة. فمع أن هذا القانون يطالب الشركات المتقدمة للبراءة بالكشف عن الفن السبق (Prior Art) أو التكنولوجيا الموجودة مسبقا بما يساعد على الكشف عن درجة الجدة، إلا أن الشركات قد لا تقوم بذلك كما فعلت متسوبيشي (Mitsubishi) بالنسبة لنظام مصباح الانصهار، ومع ذلك لم تنل حتى ولا صفعة على المعصم جرّاء ذلك. بينما في دول أخرى يعرض الشركة للحرمان من البراءة ومحامي الشركة لشطب الاسم من سجل المحامين.

السمة الرابعة: عدم الأخذ بنظام الأول في الإبتكار (First-On-Invents). فالمبتكر إذا طلب تسجيل البراءة ليكون الأول فإنه يكشف إبتكاره، وإذا لم يسجل وأراد المبتكر(الشركة المبتكرة) بيع المنتج في السوق اليابانية، فإنه سيتعرض إلى هجوم المنافسين المقلدين الذين سيسعون إلى طلب تسجيل براءاتهم.

والسمة الخامسة: ترتبط بالإجراءات القانونية في مواجهة المخالفات، والتي تكون مكلفة وبطيئة: فالمبتكر خلال فترة انتظار البراءة يمكن أن يتعرض لتقليد تطبيق اختراعه. وما أن يصل إلى المحكمة للنظر في دعوته تكون التكنولوجيا قد تقادمت والسوق قد تغير.

إن هذه السمات تكشف عن المعالجة اليابانية لصالح شركاتها في مواجهة الشركات الخارجية التي هي المصدر الأقوى للإبتكارات الجذرية الجديدة. وهذا هو ما يمكن أن يبرر كل شيء لأن مصلحة الشركات اليابانية حاضرة في كل شيء. وهذا هو دور الحكومة اليابانية منذ الخمسينات.

Source: Donald M.Spero(1990): Patent Protection or Piracy. A CEO Views Japan, HBR,Vol (67), No. (5), Sep-Oct, pp 58-67.

د- الأسواق الرمادية: وهي حالة إن يتضمن الترخيص شرط عدم دخول الشركة الحاصلة على الترخيص إلى أسواق معينة مباشرة أو عبر طرق ثالث. كمافي إشتراط الشركات الأمريكية في عقد الترخيص عدم تصدير الشركة الآسيوية الحاصلة على الترخيص إلى السوق الأمريكية مما يجعلها سوقا رمادية (Gray Market) (Narayanan, 2001, p457).

4-7- الملكية الفكرية والإستراتيجية

إن الكثير من الشركات قد نقلت تركيزها من الناحية الإستراتيجية من المنتجات المادية إلى المنتجات القائمة على المعرفة. وإن دراسة نوناكا (I.Nonaka) حول الشركات الخلاقة للمعرفة، كانت ذات بعد تبشيري وإستشرافي في أن هذه الشركات تكمن ميزتها في إنشاء المعرفة في دورتها التي أطلق عليها تسمية حلزونية المعرفة كدورة متصاعدة من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة في مراحلها الأربع التي سبق عرضها في الفصل السابق (Nonaka,1991,p96). ولاشك في أن هذه المعرفة الجديدة يتمتع بعضها بالحماية القانونية (كالبراءات والأسرار التجارية) وبعضها الآخر محمي في رؤوس الأفراد (كالمعرفة الضمنية والكامنة)، وهذا كله يمكن أن يجعل من الملكية الفكرية قدرة جوهرية أساسية وسلاحا إستراتيجيا، وبالتالي التعامل معها كأحدى الإستراتيجيات الوظيفية الفعالة (شأنها في ذلك شأن إستراتيجية العمليات، وإستراتيجية التسويق.. إلخ) في قلب الإستراتيجية الكلية.

ولابد من التأكيد على أن الشركات الطليعية التي تقف في خط المنافسة الأمامي، أصبحت تركز على وظيفة البحث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات وما يرتبط بها من برمجيات ونماذج الأعمال، لتحقيق الإبتكارات الجذرية (الإختراقات) والتحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات ومعرفة الشركة مما يدخل ضمن الملكية الفكرية للشركة. فهذه الشركات تمثل المصدر الأساسي لكل ما هو جديد في الأفكار والمعارف في التكنولوجيا وتطبيقاتها والمنتجات والخدمات. ولعل الكثير من هذه الشركات يتبنى بحق إستراتيجية متميزة خاصة بالملكية الفكرية.

ويمكن تعريف إستراتيجية الملكية الفكرية بأنها التصور طويل الأمد لبناء القدرات الجوهرية الداخلية والخارجية للشركة بالإعتماد على مصادر ومكونات الملكية الفكرية بما يحقق ميزتها التنافسية وإستدامتها. ومن هذا التعريف نلاحظ أن الشركة تصنع تركيزها طويل الأمد على الملكية الفكرية ومصادرها (الأفراد ذوي الموهبة وخبراتها الخاصة) ومكوناتها (البراءة، حق النشر، الأسرار التجارية، العلامات التجارية، والإبتكارات وغيرها) لبناء قدراتها الجوهرية الداخلية (الكفاءة في إستغلال مواردها وإجراءات حماية ملكيتها الفكرية داخل الشركة) والخارجية (الفاعلية في تفوق الشركة في السوق وتعزيز إجراءات حماية ذلك التفوق إزاء منافسيها).

والشركات تتباين في تعاملها مع الملكية الفكرية. فالشركات الإبتكارية أو الخلاقة للمعرفة يكون تركيزها بالدرجة الأولى على الإبتكارات والتحسينات الديناميكية (البعد المستقبلي للملكية الفكرية) بينما الشركات المحافظة عادة ما يكون تركيزها على حماية الملكية الفكرية الحالية أو التي تحققت في الماضي. وحسب ما أشار وارايانان (V.K.Warayanan) فإن هناك ثلاثة إتجاهات إستراتيجية في إستراتيجية الملكية الفكرية هي (Narayanan,2001, p445):

أولا: الإستراتيجية القانونية

وهي التي تعتمد بشكل أساسي على مكونات الملكية الفكرية ومن ثم التركيز على الحماية القانونية (Legal Protection) لهذه الملكية. وبالتالي فإن ميزة الشركة وقدرتها الجوهرية تكمن في هذه الملكية وما تتخذ من سياسات الحماية والدعاوى القضائية التي تحد من كل تجاوز على هذه الملكية. وهذه الإستراتيجية اتبعتها شركة إنتل (Intel). وهذا ما يتضح فيما يأتي:

أ- إن شركة إنتل أقامت دعوة على شركة (NEC) مدعية أن الأخيرة إنتهكت حق النشر المتعلق بالرمز المصغر (Microdode) لمعالجاتها (8088) و(8086) خلال سنتي (1986) و (1989). وقد حكمت المحكمة بأحقية إنتل بالدعوة وإن (NEC) إنتهكت الرمز المصغر لإنتل. وهذا الحكم أكد على أن الرمز المصغر للجيل الجديد من المعالجات المصغرة لإنتل يمكن أن يتضمنه حق النشر.

ب- إن الشركات التي رخصتها إنتل مثل شركة (AMD) النسخ الأولى من معالجاتها لن تستطيع بناء الأجيال اللاحقة بدون ترخيصات جديدة. كما إن إنتل دفعت محاميها ضد (AMD) مدعية الإنتهاك القانوني للعلامة

التجارية عندما (AMD) إستخدمت الأعداد (386) في تسمية أحد المكونات التي تنتجها الذي يحمل إسم (AM386)، لأن هذه الأرقام هي جزء من معالجها المصغر (80386) الذي أدخلته عام (1985).

إن كل هذا يكشف عن أن شركة إنتل تتبنى إستراتيجية الحماية القانونية للملكية الفكرية. كما أن هذه الإستراتيجية لابد من أن تراعي عند إختيارها العمل في الخارج من خلال الفروع أو عند إعطاء ترخيص في كيفية حماية ملكيتها الفكرية من خلال إختيار الدول التي تتمتع بقوانين واضحة وصارمة لحماية ملكيتها الفكرية. وهناك تصنيف للدول على مدرج (0 – 5) من حيث مدى توفر أو عدم توفر الحماية (انظر الجدول رقم 7-2).

الجدول رقم (7-2): مدرج حماية البراءات وحقوق الملكية الفكرية

نقاط المدرج	الوصف
0	- لا توجد قوانين لحماية الملكية الفكرية.
1	- هناك قوانين لحماية الملكية الفكرية بدون قوانين تحريم القرصنة.
2	- قوانين ذات نواقص جدية
3	- قوانين ذات نواقص مع بعض قوانين التعزيز
4	- قوانين جيدة عموما
5	- قوانين الحماية والتعزيز متسقة بشكل كامل مع المعايير القياسية المقترحة بواسطة القوانين والإتفاقات الدولية.

Source: Robert L.Ostergard, Jr.: Intellectual Property Rights Protection, Journal of International Business, Studies, Vol (31), No. (2), Second Quarter, 2000, pp351.

ثانيا: الإستراتيجية القائمة على أنشطة سوق المنتج

وهي التي تركز الشركة فيها على حماية ملكيتها من المنافسين وعدم تآكل مركزها التنافسي جراء لجوء هؤلاء المنافسين إلى التقليد. فتضع عقبات أمام التقليد من خلال إجراءات حصر الترخيص، وعقبات خاصة بالمعايير القياسية والمعمارية التكنولوجية التي تمنع التقليد لأسباب تكنولوجية وفنية. وفي مثل هذه الإستراتيجية لا تكون الحماية القانونية هي الأساس وإنما قدرة الشركة على إتخاذ تدابير تجعل من غير الممكن تقليدها بسهولة بدون تغييرات عميقة في التكنولوجيا أو في المواصفات القياسية أو الأنظمة المتبعة. وضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم الشركة بما يسمى بالترتيبات الجماعية (Collective Arrangements) التي تعزز وتقوى ملكيتها الفكرية من خلال هذه الترتيبات التي يمكن أن تأخذ أشكالا عديدة كما في التكنولوجيا الملائمة التي يمكن أن تستخدم

ما بين أطراف التوريد (من التوريد إلى التوزيع)، وكذلك التحالفات الأستراتيجة ما بين الشركات التي تعزز إستخدام التكنولوجيا الملائمة وغيرها.

ثالثا: الإستراتيجية القائمة على الإبتكار والتحسينات المستمرة

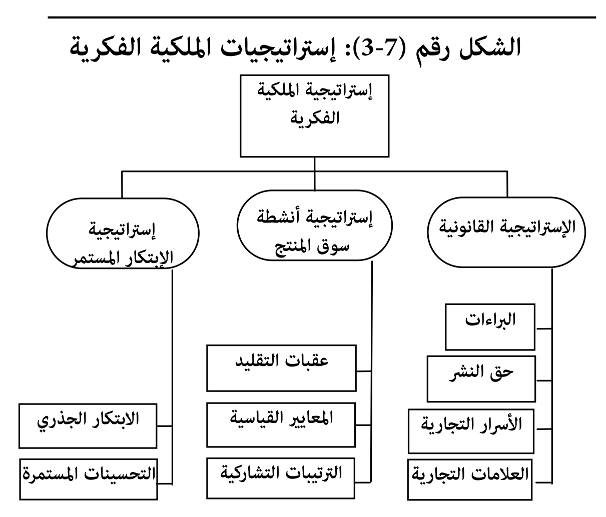
وهذه الإستراتيجية تقوم على تعزيز قدرة الشركة على الإبتكار (أن تكون الأولى في الفكرة، الأولى في تحويلها إلى المنتج، الأولى في البراءة، والأولى إلى السوق) أو في إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها وخدماتها أو في تدعيم علامتها التجارية ونشرها في أسواق ودول أخرى بما يعيق التقادم أو التقليد. وبما يحقق للشركة خطوة متقدمة على منافسيها في مكونات الملكية التجارية وتطبيقاتها. والشكل رقم (7-3) يوضح هذه الإستراتيجيات.

ومن الجدير بالملاحظة أن الشركات عادة ما تعتمد على مزيج من هذه الإستراتيجيات لتحقيق أهدافها في المحافظة على ملكيتها الفكرية وفي نفس الوقت المحافظة على مركزها التنافسي وتطويره.

كما أن هذه الإستراتيجيات في طبيعتها المحافظة (كما في الأستراتيجية القانونية) أو الثورية أو التطورية (كما في الأستراتيجية القائمة على الإبتكار والتحسين المستمر) تجعل الشركات في تعاملها مع الملكية الفكرية في واحدة من الحالتين: إما حالة الدفاع (Defense Situation) أو حالة الهجوم (Attack Situation). وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يأتي:

أ- الإستراتيجية الدفاعية عن مكونات الملكية الفكرية: ولاشك في أن الإستراتيجية القانونية (المحامون والمحاكم في حماية الملكية الفكرية) وإستراتيجية نشاط سوق المنتج (العقبات ضد التقادم أو التقليد) تمثل أنماطا من الإستراتيجيات الدفاعية في إدارة الملكية الفكرية.

الشكل رقم (7-3): إستراتيجيات الملكية الفكرية



Source: V. K.Narayanan (2001): Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage, Prentice Hall, New Jersey, 445.

ب- الإستراتيجية الهجومية: حيث أن الإستراتيجية القائمة على الإبتكار والتحسينات المستمرة تعبر عن الإستراتيجية الهجومية التي تعبر عن سعي الشركات في ضرب منافسيها من خلال مكونات جديدة ومتقدمة للملكية الفكرية. فمن خلال هذه المكونات تقوم الشركة بإضعاف منافسيها من جهة وإستمرارها متقدمة في سوقها من جهة أخرى. والجدول رقم (7-4) يوضح خصائص هاتين الإستراتيجيتين.

7-5- حقوق الملكية الفكرية

لابد من التأكيد على أن الأصول الفكرية في الشركة هي أكبر بكثير مما تستطيع الشركة إستخدامه بكفاءة في منتجاتها وخدماتها وأساليبها. كما أن ما تستخدمه الشركة في منتجاتها وخدماتها وأساليبها أكبر بكثير من ملكيتها الفكرية التي تشير إلى ذلك الجزء من رأس المال الفكري الذي يتمتع بالحماية القانونية.

وبناء على ذلك نشير إلى أن الأصول الفكرية التي توجد في معرفة الشركة (الصريحة والضمنية والكامنة) وأفرادها وعلاقاتها وسمعتها، تتوزع في كل أقسام وأنحاء الشركة بطريقة قد لا تكون كلها كفوءة في إستخدام قدرات الشركة وفعالة في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (7-4): إستراتيجيات إدارة أصول الملكية الفكرية

الإستراتيجيات الدفاعية	الإستراتيجيات الهجومية
1- تحديد أصول الملكية الفكرية وإنشاء برامج حمايتها.	1-تحديد عقبات الدخول غير المباشرة في الأسواق الدولية المرغوبة بهدف إقامة مركز ملائم في الكثير من الأسواق قدر الإمكان.
2- تحديد الأسواق المستهدفة حسب معايير محددة مسبقا (النمو، التهديدات والفرص، التنافسية المحتملة).	2- تحديد عقبات مباشرة في الأسواق المرغوبة والتعامل مع هذه العقبات كتهديد.
3- تحديد الشكل الملائم للحماية القانونية من خلال ملاءمة الخصائص المستهدفة مع برامج حماية الأصل الحيوي.	
4- تبني سياسة داخلية للملكية الفكرية لمراقبة الإتجاهات في التشريع والتكنولوجيا.	
Source: Wendy Robson (1997): Strategic Management & Information Systems, Prentice Hall, Harlow, p542.	

لهذا يكون من الضروري سواء في إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري أو إدارة الملكية الفكرية، إن يتم تحويل الأصول الفكرية الموزعة في كل أقسام ووحدات وأنحاء الشركة إلى رأس مال فكري يأخذ أشكالا عملية أكثر تحديدا في خدمة الشركة. وفي عملية التحويل يتم تحقيق ما يأتي:

أولا: تحويل المعرفة إلى الملكية الفكرية: وهذا ما يتحقق من خلال عملية إنشاء المعرفة وتحويلها إلى رأس المال الفكري يتجسد في مكونات الملكية الفكرية (كالأسرار التجارية، براءة الإختراع، العلامة التجارية ت، وحق المؤلف.. إلخ).

ثانيا: تحويل الأفراد إلى مواهب: وهذا ما يتحقق من خلال الخبرات والممارسات الأفضل للأفراد الذين يتحولون إلى قدرات بشرية عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين أو حتى على مستوى الأداء العالمي. إن الموهبة هي الأكثر قيمة من أي وقت آخر وهي تمثل المصدر الأخير لكل رأس مال فكري ضروري للنجاح العالمي.

ثالثا: تحويل العلاقات إلى شبكات: إن العلاقات تمثل الخط المفتوح من الإتصال لتبادل المعلومات، الأفكار، والقيمة. والعلاقات الجيدة تتطور إلى عقدة شبكة عندما تصبح مصدرا للوصول المتميز والفعال إلى الفرصة التي تنتج مكسبا إقتصاديا متبادلا. إن العلاقات القائمة التي تنشئ بكفاءة قيمة متبادلة غالبا ما تميل إلى التحول إلى شبكات تتطلب إستثمارا بالوقت والمال لأنه إستثمار ذو قيمة يمّك (مع الموردين والزبائن). والمثال المبكر لقيمة الشبكة هو نظام (Sabre) المطور في الستينات من قبل الخطوط الجوية الأمريكية. وقد تم

تصميمه ليسمح للخطوط الجوية بتعقب المقاعد المباعة. ليتطور النظـام إلى نظـام حجـز عـام يربط أكثر من (30) وكالة سفر وعدد كبير من الشركات وثلاثة ملايين زبون عبر العـالم. إضـافة إلى (400) خطوط جوية ووكالات تأجير سيارات و (35) ألف فندق. وكلها مرتبطة بأكبر شبكة حاسوب مملوكة للقطاع الخاص في العالم. وقد بلغـت عوائـد هـذا النظـام (1.8) بليـون دولار حوالي (11٪) من عوائد الخطوط الجوية في عام 1997 (Bryan et al,1999,p189).

رابعا: تحويل السمعة إلى العلامة: إن سمعة الشركة الجيدة تسـاعد الزبـون عـلى معـاودة الشراء، ولكن العلامة الجيدة تجعل إمكانية الشراء ومعاودته قائمة هنا وفي كل مكان. والعلامة الجيدة تتسم بخصائص مثل: سهولة التذكر، تعزيز مفهوم المنتج، التعبـير عـن الجـودة، ضـمان منـافع المنتج، إقتراح صورة ذهنية إيجابيـة.. إلـخ (Zikmund and Damico, 2002, p241). وهـذه كلها توجد الزبائن الموالين للعلامة الذين يتسمون بمعاودة الشراء من جهـة والإسـتعداد لـدفع علاوة سعرية من جهة أخرى.

أما عن حقوق الملكية الفكرية فإن البعض يوسع من هذه المكونات كما هو الحال في مكونات شرودر الثمانية لحقوق الملكية الفكرية الذي يوزعها على مقياس نقاط مـن (صـفر – 103) انظـر الجدول رقم (7-5). وحسب هذا التوزيع فإن حقوق الملكية الفكرية الخاضـعة للقـانون الـرئيسي تكون أهميتها النسبية تتدرج من الأعـلى إلى الأسـفل كـالآتي: بـراءة الإخـتراع (17) نقطـة، الأسرار التجارية (15) نقطة، حق النشر (12) نقطة، العلامات التجارية (9) نقاط، وأخـيرا أشـكال الحيـاة (Life Forms) (6) نقاط.

وقد إضيفت فقرة أشـكال الحيـاة إلى المكونـات التقليديـة للملكيـة الفكريـة بسـبب الإعتقـاد المتزايد بأن السرعة الفائقة التي غيرت الإنترنت فيها الأعـمال منـذ منتصـف التسـعينات، سـتكون هي نفس السرعة الفائقة التي تغير الهندسـة الجينيـة كـل مـا حولنـا في العقـد الأول مـن القـرن الواحد والعشرين. وإن شركة واحدة حصلت على (106) بـراءة في الجينـات البشريـة(Enriquez and Goldberg, 2000, p96).

الجدول رقم (7-5): مكونات شرودر الثمانية لحقوق الملكية الفكرية	
الوصف	**النقاط المخصصة**
* قابلية التعزيز	25
* الإدارة	10

* القانون الرئيسي	
- حق النشر	12
- البراءات	17
- العلامات التجارية	9
- الأسرار التجارية	15
- أشكال الحياة	6
* الإتفاقات	6
المجموع	100
الإلتزام بالجمهور	3
النقاط الممكنة المضافة	3
المجموع الكلي	106

Source: Robert L. Ostergard, Jr.: Intellectual Property Rights Protection, Journal of International Business Studies, Vol(31), No.(2), Second Quarter, 2000, pp 349-360.

إن حقوق الملكية الفكرية تتحدد تقليديا بالأسرار التجارية، براءة الإختراع، العلامة التجارية، وحق النشر. وفي العصر الرقمي فإن هناك مكونات أخرى أدخلت ضمن هذه الحقوق كما هو الحال في نموذج الأعمال ومكونات أخرى ألحقت بحق النشر مثل البرمجيات، قواعد البيانات، وموقع الوب. لهذا فإننا نصنف مكونا وحقوق الملكية الفكرية إلى مجموعتين:

1- مكونات الملكية الفكرية التقليدية: وهي المكونات والحقوق التي كانت. معروفة وتتمتع بالحماية قبل العصر الرقمي وتشتمل: الأسرار التجارية، البراءة، العلاقة التجارية، وحق النشر.

2- المكونات والحقوق الرقمية للملكية الفكرية: والتي ظهرت في ظل الإنترنت وذات طبيعة رقمية في جانبها الأهم وتشمل البرمجيات، قواعد البيانات، وموقع الوب.. إلخ. ونعرض فيما يأتي لهذه الحقوق والمكونات.

7-6- الحقوق التقليدية للملكية الفكرية

أ- الأسرار التجارية

إن السرية (Confidence) هي سمة الحصر في إستخدام أو تداول المعلومات تقابل مفهوم النطاق العام (Public Domain) الذي يشير إلى أن المعلومات تكون شائعة الإستخدام للجمهور. والأسرار التجارية (Trade Secrets) هي طرق العمل وخططه وتفاعلاته التي يتم حمايتها من خلال القانون وكذلك من خلال الإلزام التعاقدي المباشر. كما هو الحال في عقود إستخدام العاملين الذين يجب أن تتضمن تحديدا لإلتزاماتهم المتعلقة بالسرية التي عند خرقها يتعرضون للمسائلة

القانونية (Robson,1997,p450). وهذا تقوم بـه الشركـة أيضـا في الإتفاقـات عـدم كشـف هـذه الأسرار مـع الزبـائن، وفي نفـس الوقـت حمايـة هـذه الأسرار مـن التحـول إلى النطـاق العـام (Laudon,2002,p46).

ب- براءة الإختراع

إن براءة الإختراع (Patent) هي وثيقة قانونية تمـنح المبتكـر أو الشركـة المالكـة للإبتكـار حقـا إحتكاريا على الأفكار أو المعارف التي تتضمنها والقابلة للتحول إلى آلة أو جهاز أو طريقة عمل أو خدمة محددة ولا يمكن إستخدامها من الآخرين إلا بإذن مـن المالـك أو إلتـزام تعاقـدي. والـبراءة هي الشكل الأكثر إستخداما والأكثر أهمية في التعبير عن الإبتكارات والإنجازات التكنولوجية التـي كانت الأساس في التطور منذ العصر الصناعي حتى الآن.

ومن أجل الحصول على البراءة فإن الإبتكـار يجـب أن تتـوفر فيـه شروط أساسـية في مقـدمتها الجدة (Novelty) أي أن تكون الفكرة جديـدة والتطبيـق جديـد، والأصـالة، وقابليـة التحـول إلى جهاز نافع أو طريقة محددة للقيام بالأعمال. وإن لا يكون الإبتكار مجرد تحسين تدريجي بدرجة كبيرة (So Incremental) وهذا ما يستطيع أن يميّزه المهني الماهر عند تقييم الإبتكـار في مرحلـة طلب البراءة. وهذا الشرط الأخير يتطلب أن لا يكون الإبتكار ضمن الطرق الموجودة أو ما يسـمى بالفن السابق (Prior Art)، الذي يكون من مسؤولية الجهة الرسمية المانحة للبراءة أن تقارنه مع الإبتكارات أو المعـارف أو الطـرق الحاليـة، كـما يكـون مـن مسـؤولية المبتكـر أن يوضـح إبتكـاره بالمقارنة مع الفن السابق أو المعرفة السابقة عليه(Ovans,2000,p16).

ولابد من الملاحظة أن براءة الإختراع تمثل حافزا قويا من أجل الإبتكار من خلال مـا تـوفر مـن حماية قانونية تمنع القرصنة أو الإستخدام غير العادل، كما أنها تقـدم تعويضـا جيـدا للإسـتثمار في نشاط البحث والتطوير (R & D) الذي أنتجها. لهذا تكون فترة الحماية القانونية التي قد تمتد في بعض الدول إلى عقود من الزمن بمثابة فترة إحتكار لصالح المبتكـر. وبالمقابـل فـإن هـذا الإحتكـار يمثل عقبة في إستخدام الإبتكار وتحويل أفكاره ومعارفه إلى النطـاق العـام مـما يحـد مـن عمليـة التطور السريع. وربما هذا يجيب إلى حد ما على التساؤل: لماذا الإنترنت إنتشرت وتطـورت بشـكل كبير؟ لأن الشركات المساهمة في تطوير الإستخدامات التجارية للإنترنت إعتمدت عـلى المواصـفات القياسية المفتوحة (Open Standards) المتاحة للجميع وليس على مواصفات الملكية (Property Standards) وكـذلك عـلى النسـخ المجانيـة للبرمجيـات الكثـيرة (Varian Shapiro and،1998,p106).

ج- العلامات التجارية

إن العلامة التجارية (Brand) هي نتاج تاريخ الشركة ونجاحاتها في الجـودة (خصـائص أفضـل من المنافسين) أو الخدمة (إيفاء متكـرر أفضـل لحاجـات الزبـون)، الثقـة (علاقـات معـول عليهـا ومخاطرة شراء أقل)، والتفوق (البقاء في المقدمة لفترة طويلة نسبيا).. إلـخ. لهـذا كلـه يكـون مـن حق الشركة أن تحقق منافع أو علاوة سعرية من علامتها بالإستخدام ومنـافع وعوائـد ماليـة مـن ترخيص إستخدام علامتها التجارية المحمية بالقانون كأحـد الحقـوق الرئيسـية للملكيـة الفكريـة، والعلامات التجارية يمكن أن تكون علامات المصنّع أو الموزّع، كما قد تكون فردية (تخصص لمنـتج معـين) أو عائليـة (العلامـة تسـتخدم لمجموعـة مـن المنتجـات وتـرخص ل شركـات أخـرى)، وهنـاك العلامـات المشـتركة (Co-Brand) (كـما في إسـتخدام علامتـين عـلى منـتج واحـد) (Zikmund and Damico,2002 , p241). والجدول رقم (7-6) يضم أكبر عشر علامات تجاريـة إنتشارا في العالم.

ولكي ندرك أبعاد وأهمية العلامـات التجاريـة في صـنع النقـود لشركاتهـا، نشـير إلى مـا تدفعـه شركات كثيرة من أجل العلامة التجاريـة يفـوق مـا تدفعـه مـن أجـل أصـولها الماديـة. وإن شركـة بروكتر آند كامبـل (Procter & Gamble) إشـترت إسـم إنجـل (Engel) وعلامتهـا التجاريـة مـن أنهاوسر - بوسش (Anheuser –Busch) بقيمة تراوحت بين (10 – 20) مليون دولار. والمبرر وراء ذلـك أن العلامـة التجاريـة القويـة تسـتطيع أن تولـد النقـود عـلى مـدى زمنـي طويـل الأمـد (Harrell،2002،p273).

الجدول رقم (7-6): أكبر عشر علامات تجارية في العالم

المرتبة	عام 1999	عام 2000
1	كوكاكولا	كوكاكولا
2	مايكروسوفت	مايكروسوفت
3	(IBM)	(IBM)
4	جنرال إلكتريك (GE)	إنتل
5	فورد	نوكيا
6	ديزني	جنرال إلكتريك (GE)
7	إنتل	فورد
8	ماكدونالدز	ديزني
9	(AT&T)	ماكدونالدز
10	مارلبورو	(AT&T)

Source: Gilbert D.Harrell(2002): Marketing, Prentice Hall, New Jersey, p273.

والعلامة التجارية التي لها حصة سوقية أو هوامش ربح أكبر في السوق تكون لها حقوق ملكية العلامة بسبب السمعة أو الشهرة المترافقة معها. لهذا تكون مثل هذه العلامة من الأصول القوية في الشركة (وتظهر في ميزانية الشركة وتنشئ جانبا من عوائد من خلال إتفاقيات الترخيصLicensing Agreements)[27]. وفي مقابل ذلك هناك حالات كثيرة مما يدخل ضمن إنتهاك حقوق العلامة التجارية والقرصنة فيها. وتقدر الخسائر الدولية جراء تزوير العلامة التجارية للمنتجات أو الأجزاء الداخلة فيها ما بين (200 – 400) بليون دولار (Zikemund and Damico,2002,p245). ولعل هذا هو الذي يفسر الإهتمام المتزايد بحقوق الملكية الفكرية عموما وبحقوق العلامة التجارية بشكل خاص.

إن حقوق الملكية المرتبطة بالعلامة (Brand Equity) لها قيمة مالية ومحاسبية تتمثل في إمتيازات استخدام العلامة التجارية للشركة من قبل الشركات الأخرى. وبالتالي هي جزء من الملكية الفكرية للشركة المحمية قانونا. ولكن من جانب آخر فإن حقوق ملكية العلامة تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة وديعة لدى الحسابات المصرفية العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله ومواظبته على التعامل مع العلامة التجارية للشركة (Robinette et al., 2001,pp38-40)، بما يبقي الزبون أكثر ربحية للشركة. أن إدارة المعرفة لابد من أن تعنى بإستخدام هذه الموارد الزبونية بطريقة تضمن تحقيق ما يلي:

أ- إكتشاف أو إستطلاع عوامل الإخفاق في علاقات الشركة بزبائنها المهمين بطريقة تضمن التدخل الفوري أو السريع لتقديم المعالجة المرضية للزبون بما يجعل من الإخفاق ليس فقط فرصة للتعلم الكثيف، وإنما أيضا مناسبة لتجديد هذه العلاقة وتعزيزها ويمكن الإستعانة في هذا المجال بمجموعة الوسائل والطرق مثل: بحوث الزبون، بيانات خدمات ما بعد البيع، طريقة تحليل شكاوى الزبائن..إلخ.

ب- المحافظة على معدلات معاودة زبائنها الموالين: وهذا يتطلب إستخدام معرفتها بالزبون وعلاقاتها الحميمة معه بشكل يضمن إستمرار العلاقة. ولعل في إرسال الرسائل وبطاقات التهنئة بالمناسبات والهدايا إلى الزبائن ما يجدد ويقوي علاقة الشركة بزبائنها المهمين. وفي هذا السياق يمكن الإستعانة بمجموعة الوسائل والطرق المتعلقة بجمع المعلومات عن رضا الزبون مثل: مسوح رضا الزبون، مقارنة توقعات الزبون عن الشركة أو منتجاتها أو خدماتها مع تصوراته عنها،

طريقـة الأحـداث الحرجـة، طريقـة تحليـل رضـا الزبـون (Schiffman and Kanuk, 2004, pp40-41).

ج- الإصغاء والحوار الفعـال مـع الزبـون: أن إدارة المعرفـة التـي تجـد في الزبـون احـد مصـادرها المعرفية لا بد من أن توجد القنوات الملائمة والمريحة للزبـون مـن أجـل التواصـل مـع الزبـون والإسـتماع لحاجاتـه والتغـيرات الحاصـلة ومقترحاتـه وحتـى مقارناتـه بـين منتجـات الشركـة ومنتجات المنافسين. وفي هذا الصدد فأن أسواق الأفكار والمقترحات التي تشـجع الزبـائن عـلى إبداء آرائهم من أجل تحقيق بعض المزايا تمثل وسيلة ملائمة في هذا المجـال. ويمكـن الإسـتعانة في هذا المجال بمجموعة الوسائل والطرق المتعلقة بالإصغاء للزبون مثل: الزيـارات إلى الزبـائن، هواتف الإتصال المجاني، عقد جلسات الحوار وحتى جلسات عصـف الأفكـار للزبـائن الـراغبين بالمشاركة مع مكافأة كل فكرة ملائمة، الإسـتبيانات الهاتفيـة عـن منتجـات وخـدمات الشركـة، و الإعلان عن البريد الإلكتروني لأفراد الشركة الأساسيين..إلخ.

د- تطوير إدوار أفراد المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن وتقـديم الحوافز الإيجابية لأية أفكار أو آراء جديدة يمكن أن تسـهم في زيـادة معرفـة الشركـة بـالزبون وتحسين خدمتها ورعايتها له.

هـ- تحديد الأسباب الخارجية لفقدان الزبائن الموالين: هناك نسبة من الزبائن من ذوي الولاء تتم خسارتهم لأسباب لا تتعلق بالشركة وإنما تتعلـق بظـروف الزبـائن (كالإنتقـال مـن المنطقـة أو الإنتقال إلى مدينة أخرى أو أية أسباب أخرى). والواقع أن هذه الأسباب لا تكون عـادة بنسـبة عالية ولكن عند زيادتها لابد من أن تكون مصدر قلق للشركة لأنهـا تمثـل مصـدر تسرب لجـزء من ملكيتها المتعلقة بالزبون.

د- حق النشر

إن حق النشر (Copyright) من الحقوق القديمة المحميـة بالقـانون حيـث صـدر أول تشريـع عـام (1710) لحقـوق الـنشر وبـالمعنى الحـديث المعـروف تشريـع الملكـة آنـا (Queen Annes Statute) الذي إعترف بالحق الفردي لحماية العمـل المنشـور (Unesco,1993,p14). وفي الوقـت الحاضر يتسع هذا الحق ليشمل الكتب، الدوريات، المحـاضرات، الألعـاب، التوليفـات الموسـيقية، الخرائط، الأعمال الفنية من أي نوع، والصور المتحركة (Laudon, 2002, p464).

إن حق النشر أسهل في الحصول من براءة الإختراع كما أن الفترة الزمنية التـي يغطيها هي أطـول مـن فـترة حمايـة الـبراءة. وهـذا مـا يظهـر جليـا في أن حـق

النشر يستمر طوال حياة المؤلف من جهة وإن بعض القوانين تجعل هذا الحق يستمر لفترة تمتد إلى سبعين سنة بعد موت المؤلف (Spinello,2000, p77). ومع ذلك فإن حق النشر يتضمن كل قواعد حماية الملكية في الحق الحصري للمؤلف في عدم إعادة إنتاج العمل الخاضع لحق النشر إلا بعد أخذ الموافقة منه مع القدرة على منع الآخرين من عمل نسخ منه. وهناك شروط أساسية لابد من توفرها في العمل الذي يحصل على حق النشر هي(Unseco,1993, p22):

1- **التثبيت:** أي أن يكون معبرا عنه بشكل مادي والتوصل إليه أولا كنص مكتوب كما في الجداول أو المصنفات (Compilations) كقواعد المعلومات، الوثائق، الصور، الرسوم، والأكثر حداثة برامج الحاسوب.

2- **الأصالة:** أن يكون العمل أصيلا وقيمته أصيلة.

3- **الحقوق المعنوية:** إن العمل الإبداعي هو في جانب منه عمل مادي يمثل المصلحة المادية للمؤلف في نشره وتقديمه وإيصاله للجمهور، وهذا ما يسمى الحق الإقتصادي الذي يحمي بالوسائل القانونية. وفي نفس الوقت هو جزء الملكية الفكرية للمؤلف وشخصيته الإنسانية مما يخرج عن نطاق المصلحة المادية. وكل شيء له قيمة أعلى من الملكية المادية ويوجد خارج الشخصية يمثل الحق المعنوي ((Johnston et al,1997)Moral Right).

ولابد من التأكيد على أن حق النشر الذي يضمن بالدرجة الأساسية الحماية القانونية للمؤلف المبدع، ترد عليه إستثناءات في مقدمتها(Spinello, 2000, p 48).

أ- الإستثناء المتعلق بالإستخدام العادل (Fair Use) كما في حالة إستخدام العمل الخاضع لحق النشر لأغراض تعليمية أو نقدية أو لأغراض البحث والدراسة أو التلخيص. فمن حق الأستاذ في الجامعة أو المعهد أن يقوم بإعادة إنتاج فقرات قليلة من العمل (وليس كله) وتوزيعه على الطلبة لأغراض تعليمية (وليس المتاجرة).

ب- إن قوانين حق النشر لا تحمي الأفكار، المفاهيم، المبادئ، القوانين العلمية، والخوارزميات. والواقع أن هذا الإستثناء يقوم على عدم المبالغة في الحماية القانونية لحق النشر لأن مثل هذه المبالغة لا تحد فقط من الإستفادة من الإبتكار وإنما يمكن أن تحد من الإبتكار اللاحق. والأكثر من ذلك قد تحد أو توقف الحياة، وتصور لو أن نيوتن أخذ الحماية القانونية على قانونه المتعلق بالجاذبية الأرضية! (Ronson,p539)!. وهذا ما يجعل مثل هذه المبادئ

والقـوانين لا تـدخل ضـمن الحـق المعنـوي الـحصري وإنمـا ضـمن النطـاق العـام (Public Domain).

ج- الإستثناء المتعلق بالمصلحة العامة: وهذا الإستثناء يتعلق بتجاوز حق المؤلف بعمله الإبـداعي عند عزوفه عن نشر هذا العمل. حيث يكون من حق السلطة العامة أن تأخذ العمـل وتـنشره (حتى بدون رغبة المؤلف) على أن تقدم تعويضا مناسبا لصاحبه(Unseco,1993,p36).

د- الإسـتثناء الخـاص المتعلـق بالمكتبـات: إن مناقشـات قـانون حـق الـنشر في الألفيـة الرقميـة (DMCA) من أجل حماية الأعمال الخاضعة لحق النشر أكـدت عـلى إلتـزام المكتبـات بحظـر إستخدام التكنولوجيا الرقمية في الإستنساخ للمحافظة على الاعمال. وأقر لهذه المكتبات بعمـل ثـلاث نسـخ فقـط: نسـخة الحفـظ والأرشـيف، النسـخة الأصـلية (Master Copy) ونسـخة الإستعمال (انظر الموقع govhttp://www.uspto.).

هـ- الأعمال غير المحمية: إن الأعمال الرسمية والوثائق الحكومية وأخبار اليوم والنشر في الصـحف والمجلات والتقارير الإخبارية لا تتمتع بالحماية وإن كانت العادة جرت على إشـارة إليهـا عنـد عرضها أو النقل عنها.

7-7- الحقوق الرقمية للملكية الفكرية

إن الملكية هي الإمتداد الأقوى لقدرة الفرد أو الشركـة، وإن حقـوق الملكيـة الماديـة والفكريـة هي آلية فعالة في السوق والمعاملات. وإن حقوق الملكية الفكريـة التقليديـة مثلـت أساسـا لـيس فقط من أجل الموازنة في العلاقات بين الأطراف المختلفة (صاحبة الحقوق والمرخصة بإستخدامها) وإنما أيضا كحافز من أجل الإبتكار والتطور اللاحق. وهذا ما يمكن أن ينطبق على حقـوق الملكيـة الفكرية للمكونات الرقمية والتي سنطلق عليه تسمية (الحقوق الرقمية Digital Rights).

أن المكونات الرقمية (البرمجيـات، قواعـد البيانـات، مواقـع الـوب.. إلـخ) تـدخل ضـمن هـذه الحقـوق شـأنها شـأن المنتجـات الماديـة والفكريـة التقليديـة إذا مـا تـوفرت بهـا شروط شـمولها بالحماية القانونية. ولكن بالمقابل لابد من مراعاة الخصـائص المتميـزة لهـذه المكونـات وخصـائص الإنترنت كشبكة عالميـة سريعـة الإرسـال والنسـخ والتقاسـم للمعلومـات وغيرهـا مـما يـؤثر عـلى الحقوق الرقمية تأثيرا كبيرا. فمن الواضح أن خصائص الإنترنت والبيئة الرقمية عموما التـي تتسـم بالتشبيك الفائق والإرسال الإلكتروني للوثائق، تتحـدى قـوانين حمايـة الملكيـة الفكريـة التقليديـة وبشكل خاص قانون حق النشر، بطرق عديدة (Turner, 2000, p160):

أولا: إن قانون حق النشر يحمي تقليديا الملكية الفكرية للكتاب أو الموارد المشمولة بحق النشر من خلال الحماية من إعادة الإنتاج والتوزيع لنسخ العمل، ولكن مع الإرسال الرقمي ليس هناك نسخ مادية.

ثانيا: إن قانون حق النشر يقدم نتائج مختلفة بالإعتماد على أن العمل هل هو منشور أو غير منشور، وفيما هو يستخدم لأغراض تجارية أو غير تجارية، ولكن مع تطور إقتصاد المعلومات، فإن هذا التمييز يكون غير واضح وصعب الإستخلاص والتحقق.

ثالثا: إن قوانين حق المؤلف في تطبيقاتها الأساسية هي وطنية في حين أن إقتصاد المعلومات ظاهرة عالمية لأن المادة الخاضعة لحق النشر مع الإنترنت تكون متاحة في كل مكان.

رابعا: إن الحاسوب الشخصي (PC) يسمح للمستخدم الوصول إلى شبكات المعلومات، والنسخ المستنسخة للعمل الخاضع لحق النشر وإرسال هذه الوثائق إلكترونيا لأي عدد آخر من المستفيدين. ولا شك في أن النسخ ذات التكلفة الصفرية سوف تجعل إرسالها إلكترونيا بدون حدود حتى تلك الحدود المتعلقة بالنسخ المادي المكلف بعض الشيء الذي كان يجري سابقا.

ومع كل هذه الملاحظات فإن حقوق الملكية الفكرية أخذت تتسع لتشمل الحقوق الرقمية للملكية الفكرية. والسؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف تمت معالجة وإحتواء الحقوق الرقمية المكونة للملكية الفكرية لضمان حمايتها ؟. الإجابة تكمن في أن هناك إتجاهات أساسية في معالجة هذه الحقوق وحمايتها هي:

أ- إن الحقوق الرقمية للملكية الفكرية في حالات كثيرة تم إحتواؤها من خلال توسيع قوانين حماية حقوق الملكية الفكرية التي تغطي المكونات التقليدية لهذه الملكية. فالبرمجية أو قواعد البيانات تشمل بقانون حق النشر (Spinello, 2000, p77).

ب- أن يتم تغطية الرقمية للملكية الفكرية من خلال قوانين جديدة مكرسة لهذه الحقوق وتأخذ بنظر الإعتبار خصائصها المتميزة من جهة وسهولة إستنساخها وإرسالها وتغييرها. وإن مناقشات قانون حق النشر للألفية الرقمية (Digital Millennium Copyright) في الولايات المتحدة يمثل المسعى في هذا الإتجاه (انظر مناقشات هذا الموضوع على الموقع http:// www.uspto.gov).

ج- الإتجاه الثالث الذي يمكن أن نسميه (نعمة مايكروسوفت) في تبنيها في حالات كثيرة للمواصفات المفتوحة بدلا من مواصفات الملكية. لقد إستخدمت مايكروسوفت المواصفات المفتوحة في الكثير من أنظمتها التشغيلية وبرمجيات التطبيق. وقاعدة المواصفات المفتوحة هي التي دعمت تقارب البنية التكنولوجية التحتية لأنظمة الصوت، البيانات، والفيديو مع بعض مما أوجد تداؤبا وتطويرا عظيما (Don Tapscott et al,p61). وهذا الإتجاه يقوم على مبررات أساسية في مقدمتها:

(1) إن المنتجات الرقمية التي هي على شكل ثنائيات (O، I) وليس لها شكل مادي من جهة وكونها تستنسخ بتكلفة أقرب إلى الصفر دون نفاذها لدى الشركة من جهة ثانية قابلة لأن تستخدم وفق منطق الأعمال الصارم الذي يحقق مبيعات أكثر، إرتباط أوسع بشبكة الشركة، كسب ميزة تنافسية، بناء وعي أفضل بمنتجات وأعمال الشركة (Shapiro and Varian,1998p108)..إلخ. وبالتالي فإن عدم اللجوء إلى الحقوق الرقمية وحمايتها القانونية قد يكون وسيلة أعمال ملائمة في ظل خصائص الإنترنت وشبكات الأعمال.

(2) حركة المصدر المفتوح: وهذه الحركة النشيطة تؤكد على أهمية أن تكون البرمجيات ورموزها قابلة للوصول بشكل مفتوح على الإنترنت. وإن الشركات عليها أن تكسب وتصنع النقود من خدمات دعم البرمجية بدلا من صنعها من خلال بيع البرمجية.

والواقع أن هذه الحركة تنطلق من رؤية واضحة وقوية تقوم على أن برمجية الملكية تكون محدودة الإستخدام من قبل فئة من المهنيين المحترفين من المبرمجين ذوي الأجور العالية في الشركات مما يحد من فرص الإستفادة من البرمجية ومن مشاركة الأعداد الكبيرة من مستخدمي الإنترنت في تطويرها. مما يمنع من تحقيق ما يمكن تسميته حكمة البرمجية الجماعية التي تتحقق مع البرمجية المفتوحة.

د- الإتجاه المتعلق بالأنظمة الموثوقة: قد يبدو أن النظام الموثوق (Trusted System) هو النظام المثالي لحماية الحقوق الرقمية. فهذا النظام يتضمن:

أولا: المتعاملون الموثوقون كالقارئ الموثوق، اللاعب الموثوق، الطباع الموثوق، ومقدمو الخدمة الموثوقة، ومع شركات موثوقة ذات أنظمة موثوقة.. إلخ. والثقة بهذا المعنى سمة أخلاقية قادرة أن تفعل فعل القانون الخاص في حماية هذه الحقوق (-----).

ثانيا: إستخدام وسائل الحماية الخارجية التي تدعم النظام الموثوق، كما هو الحال في تحديد إستعمال النظام الخاضع للحقوق الرقمية، إستخدام التشفير وجدران النار وغيرها مما يحمي النظام.

ثالثا: إستخدام الأنظمة المتطورة لأغراض الحماية: لقد قدمت مايكروسوفت محاولة جديدة من الحماية تمثلت بالنظام التشغيلي لإدارة الحقوق الرقمية الذي يعمل على حماية البيانات الرقمية التي يسميها النظام بالبيانات الحقوق المدارة (-Rights Managed Data). وهذا النظام يرفض إلى التحميل إلى الذاكرة لأي برنامج غير موثق أو مرخص. ولحماية هذه البيانات فأن النظام يمنع الوصول إليها على مستوى النظام التشغيلي (انظر الموقع http://www.uspto.gov).

ونعرض فيما يأتي للحقوق الرقمية للملكية الفكرية مركزين على البرمجيات، قواعد البيانات، وأخيرا موقع الوب.

أ - البرمجيات

إن البرمجيات هي من أكثر المنتجات الرقمية عرضة للقرصنة. بل إن قرصنة البرمجيات (Piracy S.) لا يكاد يخلو منها بيت من بيوت المستخدمين للحاسوب أو الإنترنت. وهذا ما ينطبق بقدر عالي من التأكد على عدد من الدول. ويشير لوكس (H.C.Lucas) إلى أن قرصنة البرمجيات تقدر في الصين بحوالي (98 ٪) من مجموع البرمجيات المستخدمة وفي روسيا ودول أمريكا اللاتينية (90 ٪). وإن محامي مايكروسوفت يقدرون أن الشركة خسرت ما يعادل نصف عوائدها عبر العالم عن طريق القرصنة. وقد قدرت الخسائر الناتجة عن البرمجيات المقرصنة عام (1999) بحوالي (12) بليون دولار(Haag et al,2002).

ورغم أن البرمجيات كانت موجودة قبل الإنترنت والإستخدام التجاري الواسع لشبكات الأعمال، إلا أنها أصبحت في ظل الإنترنت هي القدرة الفكرية والخبرة الخبيرة العظيمة التي تحرك إقتصاد المعلومات كله والمصدر الأكثر فاعلية وكفاءة في صنع الثروة في الأعمال الإلكترونية. والبرمجية (Software) هي خلاف الأجهزة (Hardware) عبارة عن تعليمات وقواعد ونماذج تساعد على معالجة البيانات والقيام بالوظائف المحددة التي صممت من أجلها بسرعة فائقة. ويمكن تصنيف البرمجيات إلى نوعين أساسيين(Laudon, 2002, p143):

1- برمجية النظام (System Software): وهي برامج عامة تدير قدرات وأدواته الحاسوب مثل المعالج المركزي، التوصيلات، والأجهزة الطرفية.

2- برمجية التطبيق (Application Software): وهي برامج مكتوبة من أجل إستخدامات خاصة لتأدية وظائف محددة بواسطة المستفيدين النهائيين.

لقد تطورت النظرة إلى البرمجية من حيث شمولها بالحماية القانونية. ففي السبعينات عندما كانت صناعة البرمجيات في مهدها كان هناك الكثير من الجدل حول أحقيتها بشمولها بحق النشر. وفي الثمانيات تم شمولها بحق النشر (Spinello, 2000, p77). مع أن البرمجية هي تأليف شأنها شأن أي بحث أو كتاب مما يتطلب شمولها بحماية حق النشر. إلا أن البرمجية التي قد تكون بمثابة نظام أو طريقة جديدة لتأدية الوظائف أو الأعمال فإنها تخضع أيضا إلى حماية قانون براءة الإختراع. ولا يقلل من هذه من هذه الحقوق خصائص الأعمال الرقمية في سهولة الإرسال والنسخ والتغيير وحتى التقادم، أو الإتجاهات الداعمة للمواصفات المفتوحة والمصدر المفتوح (Open Source). فالبرمجية سواء كعمل أدبي (نص) أو فني (صوت وصورة) أو وظيفي (أنظمة تشغيل، خوارزميات أو نماذج قائمة على قواعد أو نماذج) أو موسيقى أو أغنية.. إلخ فإنها فيها جانب من التأليف الإبداعي كما فيها جانب الإستثمار الذي يجب أن يحمى ويحفز من أجل الإبتكار اللاحق. وإذا كان الجانب الأول (الإبداع) ذا بعد إنساني يمكن التخفيف منه من أجل المصلحة العامة في إستفادة المجموع منه، فإن الثاني (الإستثمار) هو الجزء المتعلق بالأعمال مما يتطلب التعامل معه على أساس الحقوق والواجبات في إطار الحماية القانونية المشتركة للأطراف المختلفة. ولعل هذا ما يفسر ما ذهبت إليه إحدى المحاكم الفدرالية الأمريكية والتي وردت في مناقشات قانون حق النشر للألفية الرقمية، من أن قانون النشر يجب أن يحمي الإستثمار ولا يكافئ الإبداع(Lutzker, 1999).

أن التوجه العام سواء على الصعيد الوطني في كل دولة أو على المستوى الدولي (كما في المنظمة العالمية للملكية الفكرية)، يميل إلى توسيع التشريعات الحالية لتغطي المنتجات الرقمية وفي مقدمتها البرمجيات. وإن كان البعض يرى أن القوانين الحالية لا تصلح لأن تطبق عليها وإن الحاجة ماسة لأنظمة جديدة لحقوق الملكية الفكرية في الإقتصاد الجديد(Thurow, 1997, p96).

ب - قواعد البيانات الإلكترونية

لا يشترط بقواعد البيانات أن تكون إلكترونية لكي تكون محمية بقوانين حماية الملكية شأنها شأن الأعمال الأخرى التي تتوفر فيها متطلبات التمتع بالحماية القانونية. فهذه القواعد تبنى (تؤلف) للقيام بوظائف أسرع وأرخص وبمهنية عالية مما يمنحها مبررا للحماية. فهي تتمتع بكونها طريقة جديدة لمعالجة

وظائف معينة تم التوصل إليها بقدرات عالية مما تستحق معها التمتع بحق البراءة مثل أولئك الذين يبتكرون طرقا جديدة ذات قيمة وظيفية عالية يمكن أن تنعكس على جودة أفضل، تكلفة أقل، أداء أسرع تبرر حمايتها. كما أن مثل هذه القواعد قد تتمتع من جانب آخر بحق النشر الذي يتمتع به أولئك الذين يبدعون أعمالا من مختلف الأنواع، مما يحميها من الإستنساخ وإستغلال الآخرين.

ومثل هذه الحماية أصبحت تتمتع بها قواعد البيانات الإلكترونية. وإن البعض يعمل من أجل حمايتها بحق خاص هو حق قاعدة البيانات (Database Right) ووفقا لذلك تعرف قاعدة البيانات بأنها مجموعة من الأعمال، البيانات، والموارد الأخرى التي ترتب بطريقة منهجية ونظامية قابلة للوصول إليها بوسائل إلكترونية أو غيرها على أن تكون أصيلة (Cornish, 1999, p123).

ولابد من التأكيد على أنه في عصر الإنترنت وشبكات الأعمال فإن قواعد البيانات الإلكترونية أصبحت من أصول ذات القيمة العالية، لها فإن الرقابة (من قبل المحاسبين والمراجعين والمرخصين) على الأصول أصبحت تتضمن التدقيق والمراجعة على هذه القواعد وسلامتها وحمايتها (Schultheis and Sumner, 1998, p123). لأن الخسارة في هذه الأصول الإلكترونية لا تقل أهمية في عالم الأعمال الإلكترونية عن الخسارة في الأصول المادية. وإذا كانت القرصنة أو الإستخدام غير المرخص لقواعد البيانات يحمل مخاطر في كون بعض الشركات مجال عملها هو إدخال قواعد البيانات الجديدة أو تطوير قواعد البيانات الحالية مما يجعل مثل هذا الإستخدام غير المرخص مصدرا للمخاطرة في عدم قدرة الشركة المطورة على إسترداد ما إستثمرت في تطوير قواعد البيانات. ومع ذلك فإن قواعد البيانات قد تحصل على فرص أفضل في إستمرار تطويرها بمساهمة أعداد كبيرة من المستخدمين في حالة عدم البالغة والتشدد في التأكيد على الحماية القانونية. ومرة أخرى إن الموازنة في الحقوق والفرص ضرورية من أجل الإستفادة المتبادلة ومن أجل الإبتكار لقواعد البيانات والتحسينات اللاحقة عليها.

ج- موقع الوب

إن موقع الوب (Web Site) هو توصيف للمعلومات (نصوص، صور، رسوميات.. إلخ) التي تعرض على صفحات الوب الخاصة بالشركة. وموقع الوب هو من نتاجات الإنترنت بعد إستخدامها لأغراض تجارية حيث أصبح ممثلا لقدرات الشركة في التصميم والعرض والإعلان والإقناع وتقديم الخدمات والتفاعل والبيع والشراء وغيرها مما يمكن تلخيصه بكونه طريقة متميزة خاصة

بالشركة في تقديم الأعمال. ولأنه طريقة خاصة بتقديم الأعمال فإنه يمكن أن يتمتع بالحماية القانونية. كما أن موقع الوب يحمل إسم الشركة وترويسته الإعلانية الخاصة بالشركة مما يجعله يتمتع بالحماية القانونية الخاصة بالعلامة التجارية. ولأنه يمكن أن يعرض منتجات رقمية كالألعاب والكتب والبرمجيات فإنه يمكن أن يحظى بالحماية القانونية الخاصة بحق النشر.

إن شركة أمازون حصلت على براءة الإختراع (التسوق بنقرة واحدة One-Click Shopping) على الإنترنت وبعدها شركة (Priceline) على مزاداتها المعاكسة (Ovans,2000,p16). لتبدأ فترة جديدة من إمكانية الحصول على براءات الإختراع لنماذج الأعمال التي يتم تصريفها وتأديتها عن طريق موقع الوب.

كما أن موقع الوب بمكوناته المختلفة سواء في صفحاته النصية، الصورية، وأشكاله الرسومية، أفلامه المتحركة، وتصميمه وتنظيمه الداخلي، يمثل شكلا من أشكال الإبداع الفني الذي يتمتع بالحماية القانونية حسب قانون حق النشر.

هذا إلى جانب أن موقع الوب بوصفه قناة إعلان وترويج وتوزيع وقاعدة علاقات الشركة بزبائنها، يحمل ويمثل إسم الشركة وعلامتها التجارية المتميزة. وإن علامات الوب بفعل التشبيك الفائق هنا وفي كل مكان في العالم، أصبحت تتجاوز في أهميتها في حالات كثيرة طرق إنشاء وتعزيز العلامة بالطرق المادية التقليدية. وإن اللجوء إلى تأكيد حضورها الإلكتروني عن طريق مواقع الوب لشركات أخرى أكثر شهرة (مثل أمازون) أو إلى بوابات (Portals) وسيطة واسعة مثل الياهو! لإحالة الزبائن إليها عن طريق هذه البوابات، إنما هو دليل قوي فائق على أن العلامة التجارية الإلكترونية ليست فقط مهمة في التسويق مع الزبائن، بل وأيضا في إنشاء العوائد ما بين الشركات والأعمال نفسها. مما يجعل مواقع الوب الخاصة بالشركات معنية بالحماية القانونية.

ومع كل ذلك فإن هناك ملاحظات لابد من مراعاتها في هذا المجال. وفي مقدمتها أن مواقع الوب تحت تأثير الإنترنت والتغييرات فائقة السرعة في المعلومات والمنافسة والأعمال عموما، يتم تغييرها بشكل سريع مما يجعل الحماية كموضوع وإجراءات غير ذات موضوع بعد أن يتغير الموقع نفسه. وربما هذا يفسر مطالبة البعض بأن يتم تطوير حقوق الملكية الفكرية بأن تحل منازعاتها بشكل سريع وكفوء (Thurow, 1997, p102).

كما أن مواقع الوب الكثيرة بفعل الصلات الفائقة مع مواقع أخرى كثيرة، يجعل كل موقع متداخلا مع المواقع الأخرى. وبالتالي فإن مادة وخصائص موقع وب الشركة لا ينشئ بواسطة الشركة وحدها وإنما أيضا بقدرات ومساهمات الشركات الأخرى. مما يتطلب تحديد من هو صاحب حق النشر لتتم حمايته. وتظل مشكلة مهمة أخرى تواجه المطالبة بالحماية وهي أن الكثير من الشركات يلجأ إلى مكاتب متخصصة لإنشاء مواقع الوب الخاصة بها ثم تقوم هذه الشركات وليس المكاتب بإدخال التعديلات والتحسينات الكثيرة والمتكررة على ذلك الموقع ليلائم أعمالها ومجالها وزبائنها. وهذا يجعل الموقع نفسه متعدد المؤلفين إن صح التعبير، وبالتالي متعدد الأطراف المستحقين للحماية أو هو مشاع بين الأطراف ذوي العلاقة !!.

د. نموذج الأعمال (Business Model)

لكل إقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق على الإقتصاد الصناعي كما ينطبق على الإقتصاد الرقمي. إن نموذج الأعمال (Business Model) هو التصميم الأستراتيجي لكيفية سعي الشركة لتحقيق الربح من أستراتيجيتها وعملياتها وأنشطتها. كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق أو تحسين ميزتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق.

وإذا كانت النماذج الصناعية طوال القرن العشرين هي المحرك الأساسي للتقدم الصناعي وظهور الشركات الجديدة وتناميها، فإن هذا هو الدور الذي تقوم به نماذج الأعمال الجديدة في ظل الإنترنت حيث شركات الدوت الجديدة ونجوم العصر الرقمي هم أولا وقبل كل شيء نماذج أعمال ناجحة وقابلة للحياة (Viable). وإذا كان نموذج الأعمال في الإقتصاد الصناعي مرتكزا على التكنولوجيا والنظام التشغيلي (عمليات ومنتجات مادية)، فأن نموذج الأعمال في الإقتصاد الرقمي يقوم على نفس الأسئلة التي أشرنا لها، إلا أنه يرتكز على طريقة العمل أكثر من التكنولوجيا وعلى السوق الجديدة والشريحة السوقية أكثر من النظام التشغيلي. كما يقدم ميزة السبق كطريقة أو خدمة جديدة (السوق الجديدة أو الشريحة الجديدة) أو التميز على المنافسين في تحسين الطرق الحالية أو خفض التكلفة.

ولابد من إعادة التأكيد على أن إنتقال التركيز من الأصول المادية ورأس المال المادي إلى الأصول الرقمية – الإلكترونية ورأس المال الفكري، قد أظهر

الحاجة إلى إعادة النظر في مفهوم نموذج الأعمال. وذلك لأن نموذج الأعمال التقليدي كان يقوم بالدرجة الأساس على إبتكار العملية (التكنولوجيا الجديدة) أو المنتج وعلى أساس ذلك يتم الحصول على براءة الإختراع التي تبدو في أغلب الحالات مرتبطة بالإنجاز المادي الذي ينعكس في عمل الشركة على زيادة المبيعات والأرباح. ولكن في نموذج الأعمال في ظل الإنترنت فإن الجانب الفريد فيه هو القدرة على تحقيق براءة الإختراع كطريقة جديدة (وليس كتكنولوجيا جديدة) للقيام بالأعمال.

إن نماذج الأعمال الجديدة التي جاءت مع الإنترنت والأعمال الإلكترونية لا تقدم طرقا وخدمات جديدة فحسب وإنما هي تتجاوز الطرق والخدمات التقليدية. وبالتالي تضع نماذج الأعمال القديمة التي قامت عليها تلك الطرق والخدمات في خطر كبير وأحيانا تهددها بالخروج من الأعمال. وأدناه نماذج أعمال جديدة تضع نماذج الأعمال القديمة في خطر (Robert and Racine,2001,p28).

ومن أجل الكشف عن الطريقة الجديدة التي تقوم عليها نماذج الأعمال في شركات الإنترنت، نورد الأمثلة الثلاثة التالية (Wind and Mahajam, 2001, p6):

أ- نموذج دومينيو بيتزا (Domino's Pizza): وهذا النموذج يعمل بالمنافسة مع مطاعم البيتزا التقليدية مثل (Pizza Hut) وذلك بالإعتماد على خصائص أساسية ترتكز على مزايا وقدرات الإنترنت. وهذه الخصائص هي:

- إن الموقع الجغرافي ليس ذا أهمية.
- التفاعل مع الزبون والطلبيات الزبونية تتم بالهاتف.
- قرار الشراء يمكن أن يتم بأي وقت وأي مكان.
- إن أساس القيمة هو السرعة.
- إن قاعدة بيانات التسويق وتحليلها المتواصل يمثل عاملا حرجا.

إن كل واحدة من هذه الخصائص والعوامل يمكن أن تعمل كميزة مصغرة (Miniadvantage) لتعظم ميزة الشركة الكلية بالإعتماد على الإنترنت.

ب- نموذج شركة ديل (Dell Computer): وهذا النموذج يعمل على تجاوز عملية إعادة البيع عن طريق الموزعين وذلك بالإعتماد على البيع المباشر إلى الزبائن النهائيين. وهذا يخفض التكلفة بالعلاقة مع سلسلة القيمة ويقدم لها المعلومات التي تساعد على أن تدير مخزونها أفضل من أية شركة صناعية أخرى (Magretta, 2001, pp 93-94).

كما أن شركة ديل تخطت بعض بنيتها التحتية الحاسوبية التقليدية ونموذج التصنيع والتكامل العمودي التقليدي القائم على أن القدرات الجوهرية يجب أن تكون داخل الشركة وإن الشركة يجب أن تنتج كل شيء وكل جزء أو قطعة تدخل في منتجها الرئيسي الحاسوب، لتكتفي بإنتاج الأجراء التي تتفوق فيها على منافسين والقيام بعملية التجميع الأجزاء الأخرى التي تحصل عليها من الموردين المتميزين. إن نموذج شركة ديل يتقاسم نفس خصائص نموذج دومينو بيتزا ويضاف لها ما يأتي:

- عرض القيمة يتمثل في حاسوب شخصي زبوني بأسعار منخفضة.
- تفاعل الزبون يمكن أن يتم بواسطة الهاتف، الفاكس، والإنترنت.
- سلسلة التوريد ذات التكامل الشامل: الصنع من أجل الطلبية وموردو شركة ديل يعملون على طلبية الزبون المقدمة إلى ديل.
- إن البحث والتطوير يرتبط بالتجميع المرن في شركة ديل.
- القيمة يتم تحقيقها من خلال تحديث الأجزاء المكونة للحاسوب أو في التوزيع منخفض التكلفة.

3- نماذج المزادات الإلكترونية: إن هذه النماذج تبدو أنها من أكثر نماذج الأعمال حيوية على مسرح الأعمال الإلكترونية. حيث أنها تمتلك قابلية عالية للحياة والتطور متأتية جوهريا من تكاليف الدخول المنخفضة إلى الإنترنت وقدرة النموذج على جمع الجمهور الواسع المنتشر جغرافيا لشراء ما هو معروض. إن شركة إيبي (eBay) وهي قائدة المزادات الإلكترونية التي بدأت في أيلول (1995) تعرض اليوم (2.4) مليون فقرة مبوبة في (1500) فئة، وتجذب (3.8) مليون مستفيدا من مستخدمي الإنترنت. وكل يوم إيبي تضيف أكثر من (1.4) مليون مزاد لربع مليون مادة مضافة من أجل البيع ومليون من العطاءات المقدمة تقريبا. وإن إيبي التي تستخدم (138) من العاملين قادرة على التوصل إلى هوامش ربح إجمالية تصل إلى (85٪ أي حوالي (138) مليون دولار (Turner,2000,p1). إن خصائص نموذج أعمال إيبي تتمثل فيما يأتي:

- القدرة على تجميع المستفيدين الصغار من مواقع منتشرة جغرافيا.
- شفافية السعر حيث كل العطاءات معلنة.
- تقديم خدمة بتكلفة منخفضة جدا.

- القـدرة عـلى الـدوام والتجـدد: المزيـد مـن الأفـراد يـزورون الموقـع والمزيـد مـن السـلع تعرض.

ومن أجل إلقاء المزيد من الضوء على نماذج الأعمال في بيئة الإنترنت فإن الإطار رقـم (2) يوضـح عددا من هذه النماذج.

الإطار رقم (2): أمثلة عن نماذج الأعمال

هذه أمثلة عن نماذج الأعمال الجديدة للشركات التي تعمل في الإقتصاد الرقمي:

1- **نموذج حدّد سعرك الخاص:** أن شركة (Priceline.com) من خـلال نمـوذج أعمالهـا، سـمحت للفـرد أن يشتري بطاقات الخطوط الجوية بالسعر الذي يريد أن يدفعه الزبون وليس السعر المفروض الذي تريد الخطوط الجوية أن يدفعه الزبون. وأنها بإستخدام المعلومات في قاعدة بياناتهـا تعمـل عـلى أن تلائـم طلب الزبون مع المورد الراغب لبيع ما يعرضه (من بطاقات السفر أجـور الفنـادق وهـذا هـو المجـال الأساسي لعمل هذه الشركة) بالسعر المحدد من قبل الزبون. ونموذج الأعمال هذا وضع نموذج الأعـمال التقليدي في صناعة الخطوط الجوية في خطر.

2- **نموذج السمسرة الديناميكية:** في العصر الرقمي الزبائن يمكن أن يحددوا طلبـاتهم مـن أجـل المنـتج أو الخدمة. وهذه المواصفات تذاع وتنشر عبر الإنترنت لمقدمي الخدمة في دعوة آلية ليسلموا العطـاءات. إن العطاءات يمكن أن تكون معروضة، مصححة، أو بدون أية مداخلات لاحقة من الزبـون. المثـال هـو شركة (GetThere.com) لخدمات السفر.

3- **المزادات المعاكسة:** إذا أنت مشتري كبير خاص أو عـام فأنـت عـلى الأرجـح تسـتخدم نظـام المناقصـات للقيام بمشـترياتك. والآن العـروض يمكـن أن تـتم عـلى الإنترنـت بـأن يعـرض الزبـون مـا يريـد ليتلقـى المناقصات ويختار من بينها ما يلائم. إن نظام المناقصات (Tendering System) كسب شـعبية كبـيرة كطريقة في البيع الإلكتروني والإنترنت ساعدت من تحقيق ذلك على نطاق واسع مع تحقيق مزايـا جليـة منها. إن المزادات المعاكسة (Reverse Auctions) الإلكترونية سريعة، وهي تخفض التكاليف الإداريـة بحوالي (85٪) وإن أسعار المنتجات يمكن أن تكون أقل بحوالي (5– 20٪).

4- **التسويق الإئتلافي:** إن التسويق الإئتلافي أو الإنـدماجي (Affiliate M.) هـو الترتيـب الـذي فيـه شركـاء التسويق يضعون ترويسة (Banner) شركاتهم في مواقع مضيفة لشركات أخرى مثل أمازون كوم لغرض الترويج. وفي كل مرة الزبون ينقر على الترويسة وينتقل إلى موقـع الـوب المعلـن ويقـوم بـالشراء، فـإن المعلـن يـدفع نسـبة (3-15 ٪) كعمولـة للموقـع المضـيف. إن المبـادر بـذلك هـو شركـة (CDNow). والمفهوم أو الطريقة مستخدمة الآن من قبل آلاف تجار التجزئة والبائعين المباشرين.

5- **نموذج الشراء الجماعي:** أن خصم الكمية معروف وذلك بأن المشتري يمكـن أن يـدفع أقـل لكـل وحـدة عندما يشتري وحدات بكمية أكبر. وبإستخدام مفهـوم الشراء الجماعـي فـإن الأعـمال الصـغيرة وحتـى الفرد الواحد يمكن أن يحصل على الخصم. إن التجارة الإلكترونية تستثمر مفهوم التجميـع الإلكترونيـة (E. Aggregation) من أجل الشراء الجماعي الذي فيه طرف ثالث يجد الأفراد أو مشروعـات صـغيرة أو متوسطة ويجمع طلباتهم الصغيرة، وبعدئذ يقوم بالتفاوض من أجل صفقة كبيرة أفضل بأسعار أقـل. إن القادة في هذا النموذج هم (Enrana.com and Apbs.com).

6- **نموذج السوق والمبادلات الإلكترونية:** إن الأسواق الإلكترونية وجـدت في تطبيقـات منعزلـة. والمثال هو سوق الأوراق الماليـة وبعضـها تمـت حوسـبته كليـا منـذ الثمانينـات. ولكـن منـذ

(1999) فإن الإنترنت دخلت الأسواق الإلكترونية بكفاءة تشغيلية من أجل المتاجرة. وإذا هي نظمت وأديرت جيدا فإنها يمكن أن تفيد البائعين والمشترين. ومثال ذلك (E-Steel.com) في صناعة الصلب.
Source: Efraim Turban et al (2002): Information Technology for Management, John Wiley & Sons, Inc., New York, p9.

ومن الواضح أن نماذج الأعمال هذه تعمل على الإستفادة من الإنترنت، فهي ترتكز على الأصول الرقمية خلافا لنماذج الأعمال التقليدية التي ترتكز على الأصول المادية. فإذا كان الشيء (Thing) الملموس هو الذي ينشئ القيمة فإن الرقميات (Digitals) والخدمات والمعلومات المرتبطة بها غير الملموسة هي التي تنشئ القيمة. والواقع أن نماذج الأعمال الجديدة في العصر الرقمي المتصاعد قد أدت إلى نتائج مثيرة للإهتمام وربما للقلق من منظور الشركات المادية الأخرى. ويمكن تحديد أهم هذه النتائج في الآتي:

أولا: إن نماذج الأعمال الجديدة أخذت تقوض أهمية وفاعلية النماذج الصناعية القديمة. فهذه الأخيرة كانت محرك التطور خلال القرن الماضي ولكنها سرعان ما تحولت إلى عبء ترزح تحت بطئه وإفتراضاته المادية وبنيته التحتية الثقيلة والإعتماد على تمركز القدرات داخل الشركة...إلخ الشركات لأن هذه الخصائص التي كانت في الماضي مزايا تحولت إلى أعباء في مواجهة نماذج الأعمال الجديدة.

ثانيا: إن نماذج الأعمال الجديدة هي الأكثر تنوعا وسهولة في الإنشاء والظهور ومن ثم بالنمو والتطور بالنظر لكونها نماذج قائمة على الرقميات في نمط خدماتها أو المعلومات أو العلاقات، وتأتي من أفراد أو مكاتب أو شركات صغيرة يمكن أن تعمل من أي مكان في العالم على الإنترنت. وكل هذا يجعل مثل هذه النماذج غير قابلة للتنبؤ والتحديد والتقييم لمخاطرها على كل نماذج الأعمال الحالية.

ثالثا: إن نماذج الأعمال الجديدة رغم أنها ترتبط بالرقميات غير الملموسة وليس بالتكنولوجيات أو المنتجات الملموسة، فإن الكثير منها ذو قدرة كبيرة على توليد العوائد. ولقد أشار رايبورت وجوارسكي(Rayport and Jaworski) إلى أن هناك أنواعا من نماذج العوائد (Rayport and Jaworski, 2001, p89): نماذج الإعلان لبيع المنتج أو الخدمة أو المعلومات، رسوم عقد الصفقات بين البائعين والمشترين، وأخيرا رسوم الإشتراك في الصحف، المجلات، أعمال الخدمة المرتبطة بالمعلومات. ومع ذلك فإن عملية توليد العوائد من هذه النماذج هي أوسع من ذلك وتتمثل في (Kienan, 2001, p13):

- بيع المنتجات والخدمات على الإنترنت.

- بيع الفضاء الإعلاني.
- بيع خدمات رعاية مواقع الوب.
- بيع أماكن المنتج كما في ظهور منتجات معينة بطريقة متحركة في حيز من الموقع.
- بيع الإشتراكات في المعلومات والخدمات وبشكل خاص في التقارير الدورية التي توزع عبر الإنترنت.
- ترخيص المحتوى (Licensing Content) مثل النصوص، الصور، الفيديو، الأصوات وغيرها.
- أخذ العمولات على المبيعات كما في مزادات زبون – إلى – زبون (C2C)، أعمال - إلى - أعمال (B2B) وعن تجميع المشتريات.

رابعا: إن التجربة في مجال النماذج الصناعية أو في نماذج الأعمال الجديدة تشير إلى أن نموذج الأعمال مهما كان جيدا فإنه لا يكفي لوحده. وذلك لأن المنافسة شديدة والتعلم (والذي في حالات كثيرة يعني التقليد وفي حالات أقل يعني التحسين) أسرع مما يجعل ميزة النموذج الجديد سريعة التغير والتقادم. وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية الفعالة هي وحدها القادرة على أن تطور قدرات نموذجها من أجل إستمرار الميزة وإغنائها وتطويرها. ولعل هذا ينطبق ليس على نموذج الأعمال الجيد وإنما وإلى حد ما على نموذج الأعمال السيئ (الذي يعني الغموض في نوع القيمة التي يحاول إنشاؤها ونوع الزبائن المستهدفين).

7-8- اللوائح الدولية لحقوق الملكية الفكرية

إن الإنترنت تمثل فضاء الأعمال الدولية التي تتخطى الحدود وتضع كل إقتصاد، كل شركة، وكل نشاط يتم في هذا الفضاء في قلب الأعمال الدولية. ولعل هذا هو الذي يجعل اللوائح الدولية أكثر أهمية وضرورة من أي وقت سبق وبشكل خاص في مجال حقوق الملكية الفكرية. ولا يقلل من هذه الأهمية الإعتراضات التالية:

أولا: الإعتراض المتعلق بإقليمية حقوق الملكية الفكرية حيث أن هذه الحقوق تنشأ في بلدها ويمكن أن تطبق بصرامة في بلدها. وإذا ما خرجت خارج بلدها فإن من الأفضل تسجيلها في البلد التي ستصدر له سواء كبراءة أو ترخيص بها.

ثانيا: الإعتراض المتعلق بعدم الواقعية (نظام واحد مـن أجـل الجميـع) وخاصـة في عصر الإنترنـت والإقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة. وإن ليستر ثورو (L.Thurow) دعا إلى أن تكون هناك حقوق قطاعية (حسب كل قطاع أو صناعة) للملكيـة الفكريـة. فالصـناعات المختلفـة وأنـواع المعرفة وأنواع الإبتكارات تتطلب أنواعا من البراءات (Thurow,1997, p103).

ويمكن الرد على كلا الإعتراضين. فالإعتراض الأول يمكن الرد عليه في أن الإختلاف في التشريعـات الوطنية لكل بلد لا يمكن مواجهته إلا من خلال الإتفاقات والقواعد الدولية التـي يمكـن أن تـنظم الحقوق والواجبات المتبادلة لأطراف العلاقة المرتبطة بأعمال الملكية الفكرية. كما أنهـا تسـاهم في تسهيل نقل هذه الملكية لصالح الدول التي تحتاجها وخاصة الدول النامية.

أما الرد على الإعتراض الثاني فإن اللوائح الدولية لا تمنع تطوير القوانين واللـوائح الخاصـة بكـل بلد وكل قطاع، وإنما هي فقط تفترض أن تكون متناغمـة ومتسـاوقة (Compatible) فـيما بينهـا وبينها وبين الإتفاقات الدولية التي تمثل في جوهرها القواعـد القياسـية أو الموحـدة المشـتركة بـين الجميع.

ومع أن هناك ملاحظات ترد على الإتفاقات الدولية لحقوق الملكية الفكرية في كونها لازالـت - شأنها شأن كل الإتفاقات الدولية - تعمل لصالح الدول المتقدمة صاحبة الـثروة والملكيـة الفكريـة الرئيسية والخبرة القانونية في مجالها، إلا أن الـدول الناميـة ومـع الإنترنـت يمكـن أن تسـتفيد مـن التدفق المتزايد للمعلومات والمعارف والخبرات، كما يمكن أن تستفيد من الإتجاهـات الداعيـة إلى المزيد من التحرير للمنتجات الرقمية وتحويلها إلى مصادر حرة يمكن الوصول إليها مجانا.

إن العمل الدولي من أجل الإتفاقيات الدولية التي تمثل المعايير والقواعد القياسـية المشـتركة في مجال الملكية الفكرية يعتمد على منظمتـين هـما: منظمـة التجـارة العالميـة (WTO) والمنظمـة العالميـة للملكيـة الفكريـة (WIPO). ونعـرض لـدور هـاتين المنظمتـين في هـذا المجـال كـما يأتي(2000,p162, Turner):

أولا: منظمة التجارة العالمية (WTO)

لقد وضعت منظمة التجارة الدولية الإتفاقية حول الجوانـب المرتبطـة بتجـارة حقـوق الملكيـة الفكرية (TRIPs) التي وضعت في التطبيق في عام (1995) وهي من الإتفاقات المتعددة الأطراف الأكثر شمولا حول هذه الحقوق حيث تتميز بالخصائص الثلاث التالية:

1- إن هـذه الإتفاقية تقدم المعيار القياسي الأدنى للحماية لكل المجـالات المغطـاة بواسـطة الإتفاتقيـة التـي تلـزم كـل موقـع أن ينشـئ المبـادئ والإجـراءات

المشتركة لتعزيز حقوق الملكية الفكرية مع تقديم آلية تسوية المنازعات الخاصة بها.

2- التعهد الأساسي بتحقيق المساواة في المعاملة بين الدول الأعضاء التي بلغ عدد الدول الأعضاء (161 دولة عام 1997) فيما يتعلق بهذه الحقوق من خلال إنشاء إطار مشترك لضمان أن القواعد الوطنية والإقليمية لا تعيق التجارة وتدفق المعلومات.

3- إن هذه الإتفاقية التي تغطي مجالات مثل الحاسوب وقواعد البيانات، تعمل على إنشاء مرجع مشترك ومباشر لإقتصاد المعلومات.

ثانيا: المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)

وهي منظمة متخصصة للأمم المتحدة مسؤولة عن تعزيز وحماية الملكية الفكرية على أساس دولي. ويتسم عملها بكونه تكميليا لمنظمة التجارة العالمية. وهي تبحث في إنشاء الآليات التعاونية التي تحد من المشكلات التي تواجه الملكية الفكرية. وهذه المنظمة هي التي عقدت مؤتمرها الدولي الذي تمخض عام (1996) عن إتفاقية حق النشر للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO Copyright Treaty) المتضمنة لحق النشر المرتبط بالتكنولوجيا الرقمية وخاصة الإنترنت. كما أن هذه المنظمة هي المسؤولة عن الإتفاقيات المتعددة الأطراف مثل إتفاقية بيرن (Berne Convention) المتعلقة بالملكية الفكرية لعام (1997).

7-9- تحديات حقوق الملكية في العصر الرقمي

لاشك في أن الإنترنت كانت شاملة التأثير لم تقتصر على التغيير الواسع والكبير في ظهور قطاع الأعمال الإلكترونية الذي أخذ يتقاسم مع قطاع الأعمال المادي الإهتمامات والإستثمارات والعوائد، وإنما أيضا إمتد تأثيرها إلى حقوق الملكية الفكرية. وإن الحقوق الرقمية للملكية الفكرية تمثل تحديا قانونيا وإقتصاديا وإداريا يلقي بظلاله على مجال الملكية الفكرية كله. وفي هذا السياق يكون من المناسب أن نطرح بعد التحديات التي تواجهها الملكية الفكرية في مجال الأعمال الإلكترونية. ونحددها بالآتي:

أولا: مشكلة الإحتكار: إن الإنترنت في جانبه الأهم قام على أساس الوصول الحر إلى المعلومات والخدمة المتاحة للجميع. وإن الكثير من خدماته (كما هو الحال في البريد الإلكتروني وتصفح المواقع) مجاني. وهذا ما قد يصطدم بشكل قوي مع حقوق الملكية الفكرية القائمة على الحق الحصري للمرخصين. ولعل مما يزيد من هذه المشكلة هو أن الحماية القانونية التي

يتطلبها إحتكار حقوق الملكية الفكرية تصبح صعبة جدا مع الإنترنت وشبكات الأعـمال جـراء التشبيك الفائق وطبيعة الإستنساخ الرقمي.

ثانيا: إن حقوق الملكية الفكرية هي ذات بعد محـلي - وطنـي أو في أحسـن الأحـوال إقليمـي، في حين أن الإنترنت قناة عرض وتوزيع وإرسال عالمية. فـرغم أن الإتفاقـات الدوليـة التـي سـبقت الإشارة إليها تقدم قواعد للتعامل بما يضمن هذه الحقـوق، إلا أن خصـائص الإنترنـت العالميـة أقوى من كل القواعد. ويرى البعض أن البرمجية ما دامت متاحة للإستنساخ غير المرخص فإنها سوف تستنسخ. ولعل هذه المشكلة هي التي تفسر الإنتشار الواسع لقرصنة البرمجيات حيـث تصل في الصين إلى (98 ٪) وروسيا وأمريكا اللاتينية بحوالي (90 ٪) كما أشرنا إلى ذلك فيما سبق (Lucas, 2000, p679).

ثالثا: مشكلة المحاسبة التقليدية: أن محاسبة القيمة السـوقية للمعرفـة عمومـا وحقـوق الملكيـة الفكرية في الإقتصاد الرقمي تتطلب الفهم الجديد لكيفية تدفق العوائد في هذا الإقتصـاد. وأن المحاسبة بطرقها التقليدية موجهة نحو الأصول المادية الملموسـة أكـثر مـما هـي موجهـة نحـو الأصول غير الملموسة. مما يجعل الحاسبة مصـدرا لسـوء فهـم وتقـدير لقيمـة حقـوق الملكيـة الرقمية، بالتالي حاجتها إلى تطوير مبادئها المتعارف عليها وقواعدها المحاسبية لغـرض شـمولها لهذه القيم الرقمية وإدماجها في الهيكلية المحاسبية.

رابعـا: خصـائص المنتجـات الرقميـة: إن المنتجـات الرقميـة هـي تجميعـات مـن ثنائيـات (O، I) وإن عملية إستنساخها لا تتطلب أشياء مادية كما هو الحـال في الكتـاب المـادي الـذي عند إستنساخه يتطلب ورقا ووقتا. أما في قواعد البيانات أو الألعاب أو البرمجيات المتخصصـة، فإن عملية إستنساخها بقدر ما تتسم بالسهولة فإنها لا تترك وراءهـا شـيئا يـذكر لغـرض ثبـات الإنتهاك. ولعل هذا هو الذي يجعل التأكيد على الثقة في التعامل والأطراف الموثـوقين كوسـيلة في ضمان الإستخدام السليم للحقوق الرقمية الخاضعة للملكية الفكرية.

خامسـا: دورات الحيـاة أقصر: في عصر الإنترنـت لـيس فقـط الأجهـزة (Hardware) سريعـة التطـور وإنمـا البرمجيـات وقواعـد البيانـات وغيرهـا مـن المنتجـات الرقميـة القائمـة عـلى المعلومات والمعرفة سريعـة التغـير وذات دورات حيـاة قصـيرة (Davis and Botkin ,1999,p165). وهذا يعني أن الفترة الضرورية لإستكمال إجراءات التمتع بالحق قد تكون أقصر من فترة بقاء البرمجيـة أو المعرفـة الخاصـة بهـا نافـذة الصـلاحية (Valid). كـما أن فـترات

الحماية القانونية الطويلة التي قد تمتد إلى عقد أو عقدين من السنين أصبحت غير عملية في حالات كثيرة بسبب التطورات السريعة.

سادسا: مشكلة الشخصنة: إن الشخصنة (Personalization) هي الإستجابة المفصلة حسب حاجات كل زبون. وهي بهذا المعنى أكثر تنوعا وتميزا من الزبونية الواسعة (Mass Customization). ولأن الإنترنت جراء التشبيك الواسع أو إمكانية أعمال فرد - إلى- فرد وخدمة فرد -إلى- فرد وتسويق فرد -إلى- فرد. إلخ، فإنه يصبح من غير الممكن الحديث عن حقوق ملكية للكثير من هذه الخدمات (كما هو الحال في الخدمات الإستشارية) التي قد تعني كل شيء للشركة المتلقية للخدمات دون أن تعني أي شيء لشركة أخرى جراء الشخصنة. وهذا يعني أن تزايد متطلبات الشخصنة جراء القدرة الفائقة للإنترنت قد يؤدي إلى الحاجة إلى حقوق الملكية الفكرية ما دام نطاق الخدمة فردي ولا يمكن أن يكون ذا فائدة للآخرين.

المصادر

1. Bryan et al, L.(1999): Race For The World, Harvard Business School Press, Boston.
2. Cornish G. P. (1999): Copyright, Library Association Publishing, London, p123.
3. Davis, S. and Botkin, J.: The Coming Of Knowledge Based Business, HBR, Vol(77), No.(6), Sep-Oct 1999, p165-170.
4. Edvinson, L.and Malone, T. (1997): Intellectual Capital, Harper Business, New York, pp34-35.
5. Enriquez, J. and Goldberg, A.(2000): Transforming Life, Transforming Business: The Life-Science Revolution, HBR, Vol(78), No.(2), March-April,pp96-104.
6. F.F.Reichhelp and P.Schefter: E-Loyality, HBR, Vol(78), No.(4), July-Aug 2000, pp105-113.
7. Harrell. G. D. (2002): Marketing, Prentice Hall, New Jersey, p273.
8. Huseman, R. and Goodman, J.P. (1997): Leading With Knowledge, Sage Publications, London, p168.
9. Johnston et al, D. (1997): Cyberlaw, Stoddard Publishing Co.,Torento,p148.
10. Johnston et al, D..(1997): CyperLaw, Stoddart Publishing Co., Toronto, pp148-9.
11. Jones,K.(1996): Trust as an Affective Attitude, Ethics, Vol (107), No.(1), Oct, pp14-15.
12. Lang, E.M. and Tudor,J.D.(2001): Best Websites, John Wiley & Sons, Inc. New York, p145.
13. Laudon, K. C. and Laudon, J.P. (2002): Essential of Management Information Systems Prentice Hall, New Jersey,pp46.-4.
14. Lucas,H. Jr. (2000): Information Technology for Management, Irwin/McGraw-Hill, Boston, p679.
15. Lutzker, A.P.(1999):Primer on The Digital Millennium, See: The Site (www.arl.org/info/frn/info).
16. Narayanan, V.K.(2001):Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage, Prentice Hall, New Jersey.
17. Nonaka,I.:The Knowledge –Creating Company, HBR, Vol (69), No.(6), Nov-Dec 1991, pp96-104.
18. Ovans, A.: Can You Patent Your Business Model?, HBR, Vol (78), No.(4), July-Aug 2000, p16.
19. Ovans, A.(2000): Can You Patent Your Business Model?, HBR, Vol (78), No.(4), July-Aug, p16.
20. Reichheld,F.F.: Zero Defections: Quality Comes To Services,HBR, Vol(68), No.(5), Sep-Oct 1990, pp
21. Robinette, S. et al.(2001): Emotion Marketing, McGraw-Hill, New York.
22. Robson, W. (1997): Strategic Management & Information System, Prentice Hall, Hallow, p540.
23. Schiffman, L.G. and Kanuk, L.L. (2004): Consumer Behavior, Pearson Prentice Hall.
24. Schultheis, R. and Sumner, M. (1998): Management Information Systems, Irwin-McGraw-Hill, Boston.
25. Shapiro, C. and Varian, H.R.(1998):Versioning: The Smart Way To Sell Information, HBR, Vol(76), No.(16), Nov-Dec, pp106-114.
26. Spinello, R. A. (2000): Syperethics, Jones and Bartlett Publishing, Boston.

27. Stewart, T. A. (1998): Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, Doubleday, New York.
28. Thurow, L. C.(1997): Needed: A New System of Intellectual Property Rights, HBR, Vol(75), No.(5), Sep-Oct, pp95-103.
29. Turban et al E.,(2002): Information Technology for Management, John Wiley & Sons, Inc. New York.
30. Turner, C. (2000): The Information E-conomy, Kogan Page, UK.
31. Turner, C. (2000): The Information E-conomy, Kogan Page, UK, pp160-161.
32. Zikmund,W.G. and Damico,M (2002): Effective Marketing, South-Western, Australia.

الفصل الثامن

نماذج إنشاء القيمة في اقتصاد المعرفة

8-1 المدخل

8-2 مفهوم القيمة

8-3 تطور مفهوم القيمة في الفكر الإداري

8-4 نماذج إنشاء القيمة

8-5 نماذج إنشاء القيمة القائمة على المعرفة

8-6 تعظيم إنشاء القيمة في المعرفة

* المصادر

8-1- المدخل

إن مراجعة معمقة لأبعاد التطور في الإقتصاد والأعمال يكشف عن حقيقة أن هناك رؤيتين. الأولى هي رؤية الربح (Profit Vision) والتعبير الرسمي عنها يتمثل في النموذج الإقتصادي القائم على تعظيم الربح وزيادة قيمة حملة الأسهم. والثانية هي رؤية القيمة (Value Vision) والتعبير الرسمي عنها يتمثل في نموذج الأعمال القائم على التكلفة (القيمة من وجهة نظر حملة الأسهم) والمنفعة (القيمة من وجهة نظر الزبون) والتميّز في ذلك (القيمة من منظور المنافسة). وهذا ما تمثله نظرية قيمة أصحاب المصلحة (Stakeholder Value).

وإذا كانت رؤية الربح هي الأسبق في الإهتمام وهي التي ميّزت الأنشطة الإقتصادية الخاصة كما ميزت الأعمال من حيث الكفاءة أو عدم الكفاءة، فإنها كشفت وبعد تجربة طويلة أنها رؤية قصيرة الأمد وتتسم بعدم التوازن إلى الحد الذي تبدو معه وكأنها بلا فاعلية في المدى الطويل وأيضا بلا عدالة بالعلاقة مع الأطراف الأخرى ذا العلاقة. وفي المقابل فإن رؤية القيمة رغم أهميتها في الإقتصاد والأعمال إلا أنها لم تحظى بالإهتمام الكافي. بل إن تاريخ الأعمال كله كان تاريخا لإنشاء القيمة عبرت عنه جميع النظريات والأساليب ونماذج الأعمال المختلفة خلال هذا التاريخ الطويل، ومع ذلك فإن الربح كان هو التركيز وبؤرة الإهتمام. ولعل أكثر الشركات التي فشلت إنما فشلت أولا في عدم قدرتها على إنشاء القيمة أكثر من فشلها في الربح. وبعبارة أخرى فإن بقاء ونمو الشركة يرتبط إرتباطا قويا بالقدرة المستمرة للشركة على إنشاء القيمة. وهذا ما يمكن تحقيقه عن طريق الإبتكار، في حين أن تحقيق الربح لا يفترض الكثير من ذلك بدليل أن جانبا مهما من ربح الشركات التي تتسم بالإحتكار في السوق هو نتاج ميزة في الظروف وليس ميزة في إنشاء القيمة.

ولعل هذا التميز ما بين رؤية الربح ورؤية القيمة يتعاظم في الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة خاصة وإن الإقتصاد الجديد أدى إلى إنبثاق نماذج إنشاء القيمة جديدة تماما تتحدى إن لم تقوّض نماذج الأعمال التقليدية وقواعدها الأساسية المتعلقة والعوائد والأرباح. إن أهمية دراسة هذه النماذج تتمثل في الكشف عن مصادر إنشاء القيمة الجديدة التي تتخطى الكثير من مفاهيم ومصادر إنشاء القيمة التقليدية. أن اللاملموسات التي كانت في الماضي لا تحظى بإهتمام كبير أصبحت هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة من خلال المعرفة التي تساعد على إستنباط القيمة من أصحاب المصالح وفي المقدمة منهم الزبائن والمنافسين.

8-2- مفهوم القيمة

لا شك في أن إستخدام مصطلحات مثل التكلفة أو الربح أو العائد هي أسهل بكثير من إستخدام مصطلح القيمة (Value). وهذا يعود إلى أن القيمة لها نطاق واسع من الإستخدامات مع دلالات متعددة في مجالات الإستخدام المتخصصة كما هو الحال في الإقتصاد والمحاسبة والإدارة إضافة إلى الإستخدام اللغوي للقيمة.

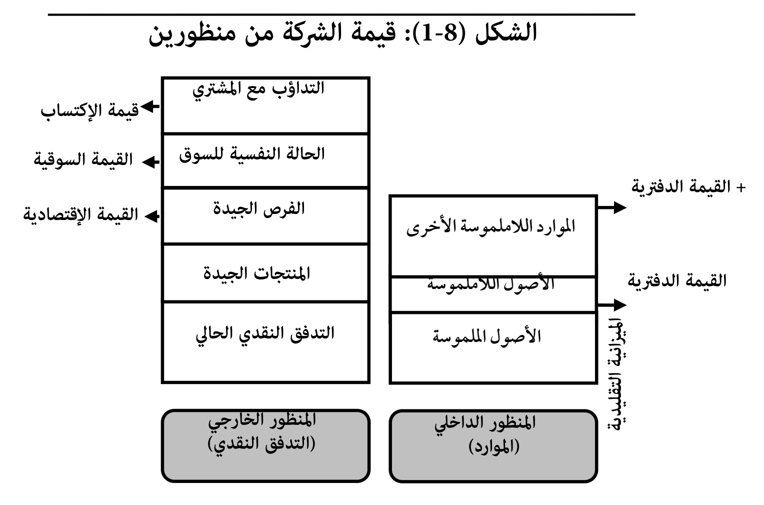
ولنبدأ بالدلالة اللغوية حيث يعرّف قاموس وبستر (Webster) القيمة بدلالة الثمن بأنها الإستحقاق المالي لشيء ما أو العائد المكافئ في السلع أو الخدمات أو النقود لشيء تتم مبادلته. وفي كلا هذين التحديدين تظهر القيمة المالية في الأول والقيمة المالية والسلعية (المقايضة) في الثاني. ولكن المشكلة تبدو في التحديد اللغوي الثالث الذي يقدمه قاموس وبستر عند ما يعرف القيمة بلغة المنفعة النسبية بأنها الإستحقاق النسبي أو المنفعة النسبية لشيء ما. وفي هذا الأخير ينفرط عقد القيمة كمفهوم منهجي صارم ليصبح مفهوما نسبيا غير محدد، بما يجعل القيمة تعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين. والتعبير النسبي الصارخ يكشف عن ذلك في أن النفايات لدى البعض قد تكون كنزا لدى البعض الآخر (Finch,2003 p78).

أن المحاسبة التقليدية غير قادرة على التعامل مع الأصول اللاملموسة مما جعل البعض يشير على سبيل التندر "أننا بحاجة إلى إصلاح الميزانية". أن الكشوف المالية تعترف بالأصول اللاملموسة فقط عندما يتم إكتسابها من الآخرين. ومن أجل إصلاح آلة الميزانية فإننا بحاجة إلى تطوير أسس تمييز وتقييم ورسملة الموارد اللاملموسة المتولدة داخليا. وحسب النظام المحاسبي هناك منظوران لقيمة الشركة هما (Anderson,2002):

1- **لقيمة الدفترية (Book Value):** وهذه تمثل القيمة التاريخية لاصول الشركة التي لم تهلك أو تندثر حتى الآن. وهي القيمة المسجلة في سجلات الشركة والتي لا تتأثر بالأداء الناجح أو الفاشل للشركة، أي بتغير قيمة الشركة في السوق جراء هذا النجاح أو الفشل. وهذا ما يمثل منظور الرصيد (Stock) أو الموارد (Resources).

2- **القيمة السوقية (Market Value):** أنها تساوي قيمة الشركة كما هي متحققة في السوق، أي أنها تساوي القيمة الحالة المدركة للتدفق النقدي المستقبلي. وهذا هو منظور التدفق النقدي (Cash Flow) (انظر الشكل 8-1).

الشكل (8-1): قيمة الشركة من منظورين



Source:D. D. Anderson (2002): The Financial Value of Intangibles, Paper presented at "The 5[TH] World Congress on The Management of Intellectual Capital, Gan 16-19, Ontario, Canada, available **(www.weightlesswealth.com).**

ويلاحظ أن الإهتمام المالي والمحاسبي بالقيمة ينصب على الأصول المادية الملموسة في الغالب وفي حالات محدودة الأصول اللاملموسة (كما في العلامة وبراءات الإختراع وحق النشر فقط عندما يكون لها عوائد أو قيمة سوقية في حدود معينة كما في شهرة المحل عند بيع الشركة).

أما في الإقتصاد فإن قيمة السلعة لها بعدان أساسيان هما:

أ- القيمة الإستعمالية (Value In Use): وهي قيمة السلعة لدى المسفيد عن إستخدامها أو إستهلاكها من أجل إشباع الحاجات.

ب- قيمة التبادل (Value In Exchange): وهي ثمن السلعة أو الإستحقاق النقدي عند المتاجرة بها أو السلعي عند مقايضتها.

ومن جهة أخرى فإن الإقتصاديين يركزون على القيمة المضافة (Added Value) وهي الأقرب إلى إهتمام الإدارة. والقمية المضافة بالنسبة للشركة تمثل مساهمة الشركة في إنشاء القيمة التي تعني الربح. حيث أن القيمة المضافة هي القيمة السوقية لمنتج الشركة مطروحا منه تكلفة المدخلات التي ساهمت في إنتاجه (Frank & Bernanke,2001, p129).

وفي ظل إقتصاد المعرفة فإن القيمة تخضع للخصائص الجديدة لهذا الإقتصاد (نناقش ذلك فيما بعد). وهذا ما يظهر في جانبين أساسيين على الأقل:

الأول: في المعرفة وخلافا لما هو حاصل في المجال السلعي المادي فإن قيمة الإستعمال لا تنفصل عن قيمة التبادل. فالمعرفة تنشأ قيمتها الإستعمالية من الناحية الإقتصادية (التي تدخل في الحسابات الإقتصادية) عند إستخدامها في التبادل.

الثاني: إن إنشاء القيمة في المعرفة في الغالب يكون نتاجا وسيطا أكبر بكثير في الشركة مما يظهر في منتجاتها وخدماتها النهائية. وإن تعقب هذه القيمة في الأنشطة الوسيطة يكشف عن أن للمعرفة (بما في ذلك الأسرار التجارية) قيمة أكبر مما ينعكس من تلك المعرفة في القيمة السوقية للشركة (وكذلك على الصعيد الإقتصاد الكلي أكبر مما ينعكس في الناتج المحلي الإجمالي GDP). ولتوضيح ذلك نقول لو إفترضنا أن هناك حلاقا يقبض (3) دنانير عن خدمة قص الشعر، وبدوره يدفع (0.5) لمساعده عن كل قصة شعر لمساعدته في تقديم الخدمة بشكل ملائم. ما الذي يدخل في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في هذه الحالة؟ الإجابة هو (3) دنانير أي ما يمثل السعر أو القيمة السوقية لخدمة قص الشعر. وهذا ما يحسب في (GDP) لأنه خدمة نهائية وهي فعليا لها قيمة لدى المستفيد النهائي. أم الخدمات المقدمة من قبل المساعد فهي ذات قيمة فقط لأنها تساهم في تقديم خدمة قص الشعر ولكنها لا تحسب ضمن (GDP) (Frank and Bernanke,2001128). ولكن في إقتصاد المعرفة فأن المساهمة الأكبر تكون في ما يشبه خدمة المساعد. أن العمل المعرفي يمكن أن يقدم منتجات أو خدمات معرفية نهائية (في هذه الحالة تعامل معاملة خدمة الحلاق لا المساعد) ولكن المعرفة في كل قطاع الإنتاج السلعي وكذلك في مجال الخدمات غير المتخصصة، تكون خدمة مساعدة عالية الأهمية وتنعكس في زيادة قيمة لاملموسات الشركة وأحيانا بما يفوق الأصول المادية للشركة بمرات وان شركات مثل إيبي (e-Bay) ومايكروسوفت تكون ذات قيمة سوقية تفوق قيمتها الدفترية بحوالي (15) و(10) مرات على التوالي. مع ملاحظة واضحة هي أن الشركات الرقمية مثل شركة إيبي (E-bay). وان شركات مثل إيبي (e-Bay) ومايكروسوفت تكون ذات قيمة سوقية تفوق قيمتها الدفترية بحوالي (15) و (10) مرات على التوالي محققة أعلى فرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية مقارنة بالشركات المادية التقليدية كشركات الصلب حيث الفرق فيها لا يتجاوز (1.5) بالنسبة لشركة نوكل للصلب (Dess et al.,2003,p109). والكثير من الشركات اليوم سواء كانت شركات مادية أو متخصصة كثيفة المعرفة

(كالمستشفيات وشركات التامين والمصارف) تمتلك الكثير من القيمة المضافة في عملياتها المساعدة أو الوسيطة خلاف خدماتها النهائية. فما العمل مع هذه القيم الكبيرة في إقتصاد المعرفة؟.

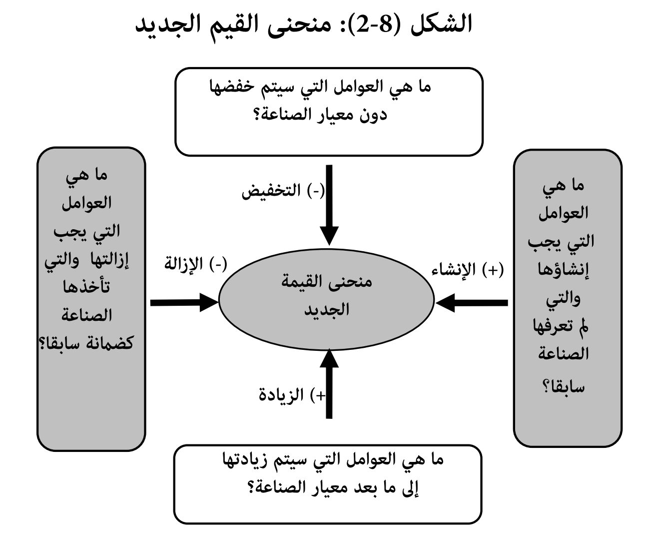
أما في الإدارة فإن مفهوم القيمة يكتسب دلالة مهمة ترتبط بالغرض الأساسي الذي يكمن وراء ما تقوم به الإدارة. حيث أن القيمة في الإدارة هي ما يمكن تحسينه أو ما يمكن إنشاؤه بالتكلفة الأدنى لتحقيق العائد الأعلى. إنها عمل الأكثر بالأقل (Doing More By Less) في البدء من أجل حملة الأسهم ومن ثم من أجل الزبون وأخيرا بالتفوق على المنافسين في ذلك. وهذا يعني أن الإدارة التي كانت تنظر إلى الإنتاج على أنه قيمة قياسية أو معيار قياسي كانت تنظر ايضا وفي الوقت نفسه إلى التحسين والإبتكار فيه على أنه قيمة مضافة أكبر في البدء داخل النظام الإنتاجي.

وفي الإدارة فإن القيمة يمكن أن تنشئ في نطاقين. **الأول:** داخل نطاق الأعمال الحالية. وبهذا المعنى فإن تحسين القيمة يمكن أن يشير إلى الكفاءة من خلال إنجاز العملية السائدة في صناعة ما تكلفة أدنى من معيار تلك الصناعة أو بخصائص أفضل من معيار الصناعة. ومنحنى القيمة الجديد الذي قدمه كيم وماوبروجين بتساؤلاته الأربعة يلخص هذا النطاق (انظر الشكل 8-2).

والنطاق الثاني لإنشاء القيمة يتمثل في نقل أعمال الشركة من نطاقها الحالي إلى نطاق آخر أو من نموذج أعمال بافتراضات ومعتقدات معينة إلى نموذج أعمال آخر ذي إفتراضات ومعتقدات أخرى. وهذا ما يمكن أن يتم في ظل نفس نماذج الأعمال السائدة مع إنتقال الشركة إلى مجال غير مجالها التقليدي كما فعلت ذلك شركة مارك وسبنسر (Mark & Spencer) عندما نقلت قدراتها وخبراتها من ميدان تجارة التجزئة الذي برعت فيه إلى ميدان الخدمات المالية لتحقيق رافعة قدراتها الحالية.

وهذا ما يمكن ان يدخل ضمن أستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean) الذي تتسع فيه الفرص ويكزن أقل تنافسية مقارنة بمجال عمل الشركة الحالي المحيط الاحمر (Red Ocean) الذي يكون أقل فرصة للشركة للتوسع والنمو وأكثر تنافسية بما يعيد نباء نموذج إنشاء القيمة من خلال إعادة بناء حدود السوق وإعادة توجيه قدرات الشركة (Kim and Mauborgne,2005,p47).

الشكل (8-2): منحنى القيم الجديد



Source: W. C. Kim and R. Maubergen (1999): Creating New Market Space, HBR,Vol (77), No.(1), Jan-Feb, 85.

كما أن بعض الشركات لغرض التعلم للمفاهيم والأفكار الجديدة كمصدر فعال لإنشاء القمية والإستجابة الأفضل للتغيرات في بيئة الأعمال لجأت إلى إستخدام الأجيال الجديدة من العاملين (Despres and Chauvel, p2000 p270). كما يمكن أن يتم في الإنتقال من نموذج أعمال جديدة ذا إفتراضات ومنشئات قيمة جديدة تختلف تماما عن النماذج القائمة. وهذا ما يمكن أن نجده في نماذج الأعمال الرقمية الجديدة (القائمة على التكنولوجيا الشبكية) أو نماذج الأعمال الجديدة القائمة على المعرفة.

لقد كانت الإدارة منذ تايلور (F.Taylor) وحتى نهاية الستينات من القرن الماضي تعمل على أساس المدخل القائم على التكلفة أي على أساس أن (القيمة = العائد \ التكلفة). ومع المنافسة وتزايد أهمية الزبون، فإن القيمة أصبحت دالة المنفعة بالنسبة للزبون.

فالزبون الذي يجب أن يدفع هذا العائد لأنه يحقق منفعة أكبر له لتكون القيمة في التطور اللاحق هي تحقيق ذلك كله بأفضل مما يقوم به المنافسون. وفي هذه الحالة فإن (Finch, 2003, p79):

القيمة = المنفعة / التكلفة

وفي إقتصاد المعرفة فأن القيمة ومن خلال تطوير الصيغة السابقة، يمكن التعبير عنها (Robert and Racine, 2001, 31):

القيمة = المنفعة (خصائص المنتج) × إثراء المعلومات

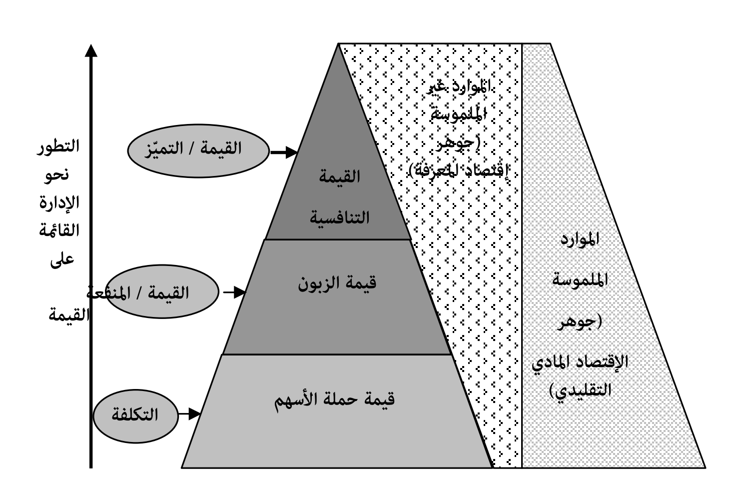
8-3- تطور مفهوم القيمة في الفكر الإداري

أن تطور مفهوم القيمة في الفكر الإداري وأستراتيجيات وسياسات وممارسات الإدارة في شركات الأعمال قد تم في سياق تطور متعاقب. ففي البدء كان إنشاء القيمة يتم بالتركيز على تحقيق أقصى الأرباح أي على زيادة قيمة حملة الأسهم (Shareholder Value). لهذا كان التأكيد تقليديا على أن القيمة هي ما يتم إنشاؤه من أجل حملة الأسهم مما يرتبط بخفض تكاليف الإنتاج وتكاليف الصفقة وهذا ما يؤدي إلى تعظيم الأرباح. وهذه هي ما نسميه رؤية الربح لتعظيم قيمة حملة الأسهم.

ومع تزايد أهمية أصحاب المصلحة وهم كل طرف داخلي أو خارجي يؤثر على أداء الشركة (Dess et al., p18) ومع التأكيد على أن حملة الأسهم هم أحد أطراف المصلحة وليسوا الطرف الواحد (Robbins & Decenzo, 2004, p55)، تزايد الإهتمام بإنشاء القيمة بالإعتماد على أصحاب المصلحة. وفي مقدمة أصحاب المصلحة يقف الزبائن الذين في ظل المنافسة إزدادت أهميتهم بطريقة غير مسبوقة في تحديد قيمة ما تقدمه الشركة في السوق. ليبدأ التركيز على إنشاء القيمة من أجل الزبون، حيث القيمة هي أن تبيع الشركة شيئا له منفعة للزبون أكبر من التكاليف التي تتحملها لشركة التي تنتجه والأهم أكبر مما يتحمله الزبون الذي يملكه (Brieckly et al. p25).

ومن ثم كان التركيز على إنشاء القيمة على حساب المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر مما يقدمه المنافسون بالموارد المستخدمة. وهذا ما يمكن أن يتم من خلال خفض التكلفة بقدرة أكبر مما يحققه المنافسون أو بإضافة منفعة أو خصائص متميزة بأكبر مما يستطيع إضافته المنافسون وأخيرا وهذا هو الأهم الإتيان بالجديد كإستجابة أفضل لحاجات السوق بأسرع مما يأتي به الآخرون (أي الإبتكار). ولقد تم هذا التطور في الإقتصاد التقليدي حيث كان التعويل الأساسي على الموارد المادية الملموسة في إنشاء القيمة. في حين أن التعويل الأساسي في إقتصاد المعرفة اخذ يتحول إلى الموارد غير الملموسة. والشكل (8-3) يوضح هذا التطور الذي نعرض له فيما يأتي:

الشكل (8-3): تطور الإدارة القائمة على القيمة وأطرافها



أولا: قيمة حملة الأسهم إن شركات الأعمال التي قامت في البداية كانت ذات هدف أساسي واحد هو تحقيق الربح الأقصى الذي يعظم قيمة حملة الأسهم. مثل هذا الهدف الواحد كان يتحقق على حساب الأطراف الأخرى. في البدء على حساب العاملين وفيما بعد على حساب الزبائن والموردين والمجتمع عموما في إطار ثقافة أو مبادرة المجموع الصفري (Zero-Sum G.)، حيث أن ما يعظم قيمة حملة الأسهم هو ما يقلص قيمة العاملين والأطراف الأخرى.

أن الاهتمام بقيمة حملة الأسهم قد أدى إلى ما يأتي:

أ- تطوير النموذج الاقتصادي الذي يجعل مهمة الأعمال هي فقط عملية صنع النقود وتحقيق الأرباح الأقصى. لقد قام النموذج على أحادية الغرض والمصلحة الواحدة.

ب- وفي التنظيم والإدارة كان النموذج الرشيد (Rational Model) هو الممثل والمكافئ للنموذج الإقتصادي. ففي التنظيم تم تطوير النموذج البيروقراطي وفي الإدارة تم تطوير طرق الأمثلية (Optimization Methods) والعمل على تحويل الإدارة من تجارب وممارسات ذاتية إلى علم الإدارة. كما أن هذا النموذج نظر

إلى المدير بوصفه إنسانا اقتصاديا (Economic Man) رشيدا يعمل على تحقيق الامثلية. وسرعان ما ظهر ان هذا النموذج يتسم بالتجريد الذي يبعده عن الواقعية، ليتم الحديث عن الإنسان الإداري (Managerial Man) بدلا من الإنسان الاقتصادي. فكان أن طرح نموذج هربرت سايمون (H.Simon) القائم على المزج بين المعايير الكمية (التي تفرضها طرق الأمثلية)، والمعايير النوعية (التي تفرضها ظروف العمل وعلاقاته الإنسانية). كما تم طرح معيار قمية المنفعة (Utility Value) بدلا من معيار القيمة المتوقعة في الأساليب الكمية (Lawrence. And Pasternack, 2002, p363) والقبول بالحل الملائم (Satisfied Solution) بدلا من الحل الأمثل (Optimal S.). وأخيرا طرح الأساليب التجريبية أو الاجتهادية (Heuristics) إلى جانت الأساليب الكمية في الأعمال.

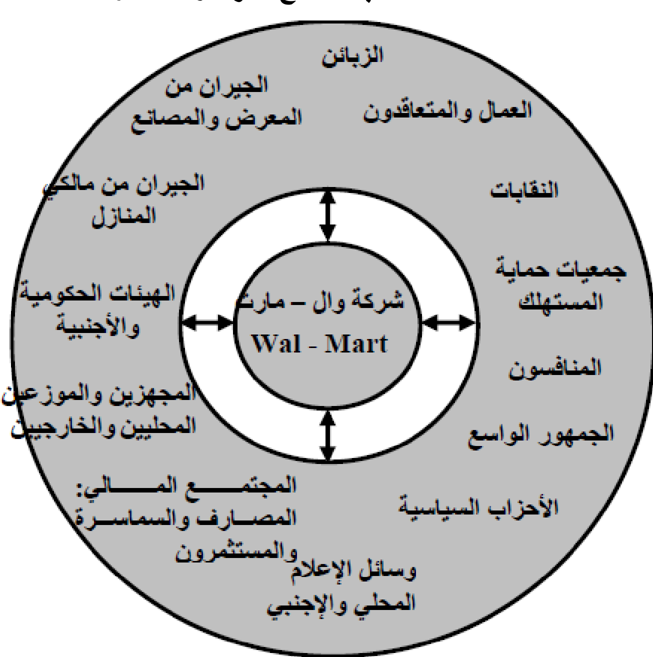
ولعل هذا كله هو الذي أدى إلى إعادة النظر في القيمة الوحيدة للأعمال المتمثلة بقيمة حملة الأسهم. ولأن الشركة لا يمكن أن تنجح بنظامها الإنتاجي الداخلي بغض النظر عن الأطراف المؤثرة فيها، بدأت تتعالى الأصوات ضد الهدف الأساسي الوحيد سواء من خلال ما تم طرحه فيما يسمى بالقانون الحديدي للمسؤولية أو من خلال نظرية أصحاب المصلحة التي تجعل حملة الأسهم أحد أطرافها وليس الطرف الوحيد. ولقد وصل هذا الإتجاه إلى أقصاه فيما طرحه ألن كيندي (A.Kennedy) في كتابه المعبر الذي حمل عنوانه التأبيني (نهاية حملة الأسهم) (www.valuebasedmanagement.com). ومع نظرية أصحاب المصلحة بدأت يتزايد إهتمام الشركات بمفهوم القمية القائمة على العلاقات وفيما بعد في التسعينات بمفهوم رأس المال العلائقي (Relational Capital) كأحد مكونات رأس المال الفكري.

ثانيا: قيمة أصحاب المصالح أن اصحاب المصالح (Stakeholder) هم جميع من يتأثون ويؤثرون بالشركة وأعمالها، لهذا فأن هذا المفهوم يمكن ان يضم الأفراد والشركات و الحكومة وصولا إلى المجتمع برمته. أن الشكل (8-4) يقدم تحديدا لأصحاب المصالح لكبرى الشركات العاملة في تجارة التجزئة وهي شركة (Wal-Mart). ويلاحظ من الشكل أن تنوع وإتساع أصحاب المصالح يرتبط برؤية الشركة الواسعة وقدرتها على توسيع مسؤولياتها حيالهم. وهذا ما تفعله شركات كيثرة مما يضيق مجال علاقاتها بطريقة تصبح مضرة بقدرات الشركة على الإستفادة من لاملموساتها القائمة على العلاقات.

إن إكتشاف قيمة أصحاب المصلحة (Stakeholder Value) يمثل تجاوز للرؤية الضيقة التي قامت على الهدف الواحد المتمثل بقيمة حملة الأسهم. والواقع أن كل أطراف المصلحة ذوي العلاقة بالشركة، يمكن أن يكونوا عبئا أو منفعة كما يمكن أن يكونوا تهديدا أو ميزة. لهذا فإن الإهتمام بأصحاب المصلحة كان في جوهره إهتماما بمصادر حقيقية للفرص الكبيرة التي يمكن أن تزيد من قوة وموارد الشركة في الجانب المادي أو غير المادي كما في: عاملين وموردين معول عليهم وزبائن ذوي ولاء ومنافسين ذوي إلتزام أعلى بقواعد اللعبة في التنافس.. الخ.

إن أصحاب المصلحة رغم تعدد أطرافها فإنهم يمكن النظر إليهم من قبل الشركة بنفس الطريقة التي تنظر بها إلى الزبون (أحد أهم أطراف المصلحة). فمثلا أن الموردين الذين يحصلون من الشركات على إهتمام وتعاون إيجابي، يتحولون إلى موردين معوّل عليهم وذوي ولاء أي أنهم يقدمون ما يدخل ضمن رأسمال العلاقات (Relation Capital).

الشكل (8-4): أصحاب المصالح لشركة وال – مارت



Source: R.Kreitner(2007): Management, Houghton Mifflin Co.Boston,128.

ولاشك في أن أفضل ما يمثل قيمة أصحاب المصلحة هم الزبائن (Customers). ومن المؤكد أن الشركات التي قامت على أولوية النظام الإنتاجي بوصفه المصدر الأكثر مشاركة في إنشاء السلع والخدمات ومن ثم قيمة الشركة، لا تجد ما يوازي أهمية وقيمة النظام الإنتاجي إلا الزبون لأنه:

- هو الذي يشتري وعند ولائه للشركة وحسب قانون أو تأثير الولاء (Loyalty Effect) فإن إن الشركة يمكن أن تزيد أرباحها بنسبة (85 ٪) من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة (5 ٪) فقط (A.O'Brien, 2003,p 219).

- هو الذي ينشئ حقوق وملكية العلامة لأن الرصيد العاطفي للشركة لدى الزبون هو بمثابة وديعة لدى الحسابات المصرفية العاطفية للزبون التي يعبر عنها بتفضيله ومواظبته على التعامل مع العلامة التجارية (Robinette et al, 2001, pp 38-40).

- هو الذي ينشئ عوائد القيمة مدى الحياة عند رضاه، وإن الشركات تتبارى من أجل زيادة طول متوسط حياة الزبون مع الشركة والتي تقدر بحوالي (4) سنوات في الفنادق و (3) سنوات في المطاعم (Kotler et al,1999, p356) في إطار التأكيد الواضح على أن عوائد الشركة ذات علاقة طردية مع إستمرار الزبون في علاقته بالشركة.

ورغم كل ذلك فأن صعوبات تواجه الشركات في التعامل مع قيمة الزبون، فهذه القيمة تتسم بالصعوبة والتعقيد لأنها في الحقيقة تكون في أغلب الأحيان قيمة ضمنية غير مصرح بها (أي يحسبها الزبون بنفسه دون أن يكون ملزما في التعبير عن ذلك) وقيمة متصورة (Perceived Value) (Chen and Dubinske,p1). وهذه القيمة تمثل التقييم الكمي القائم على تصورات الزبون لمنفعة ما تقدمه الشركة. ولاشك في أن تصورات الزبون هي البعد الأكثر تعقيدا وربما غموضا في جوهرها وإن كانت تبدو منظورة وواضحة عند قيام الزبون بالشراء. وإن مصدر هذا التعقيد والغموض يعود إلى الخصائص المتعددة للقيمة المتصورة لدى الزبون من أجل حمله على الشراء. والجدول (8-5) يوضح الخصائص المتعددة للقيمة لدى الزبون. ومن الواضح أن هذه الخصائص كلها يمكن أن تكون مصدرا لإنشاء القيمة عند قراءتها من قبل الشركة والعمل على تحقيقها.

وفي رأينا فإن الزبون سيظل يمثل مصدرا لا ينضب للقيمة لأن الحاجات الجديدة أول ما تنشأ تكون لديه ولأن الشركة بكل عامليها من الناحية العددية لن تمثل في أحسن الأحوال إلا نسبة ضئيلة ربما لا تزيد على (1 ٪) مقارنة بزبائنها. لهذا كان مبدأ القرب من الزبون والتعايش معه وقضاء المدير التنفيذي يوما كزبون للشركة (كما يفعل رئيس شركة الخطوط الجوية البريطانية) يمثل أحد مبادئ التميز لدى توم بيترز (Tome Peters).

الجدول (8-5): خصائص القيمة	
الخصائص	**اهتمام الزبون**
- التكلفة	- ماذا تكلف في الحساب الكلي (الوقت والتكلفة)؟
- الجودة	- هل تفي بحاجاتي؟
- الملاءمة	- هل من السهل الحصول عليها أو استخدامها؟
- التوقيت	- هل يمكن الحصول عليها بسرعة؟
- الشخصنة	- هل تعاملني الشركة بخصوصية؟
- القضايا الأخلاقية	- هل الشركة تعمل بطريقة مسؤولة، حسب قيمي؟
- الأسلوب / النمط	- هل السلعة هي الأحدث؟
- التكنولوجيا	- هل إن شراء السلعة يتطلب مني مهارات تكنولوجيا معينة؟
Source: B. J.Finch (2003): OperationsNow.com, McGraw-Hill/ Irwin, Boston, p80.	

ثالثا: قيمة المنافس

تقليديا إن المنافس بالنسبة للشركة هو العامل الأكثر حيوية وخطورة في إتلاف القيمة في الشركة. فالميزة التنافسية هي مقدرة الشركة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها، وهيأيضا قدرة الشركة على تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها(Solomon and Stuart,p40). وتكون مستدامة فقط إذا تبقى ميزة بعد محاولات المنافسين من أجل تقليدها وإستنساخها. وإذا كانت الموارد الملموسة وغير الملموسة هو التي تبني قدرات الشركة (Corporate Capabilities) لتطوير تلك الميزة، فأن المنافس وحده هو لن يجعل كل هذه القدرات أثرا بعد عين عندما يأتي بميزة تنافسية أفضل ويتبنى قدرات أكثر كفاءة وفاعلية. ولكن وبنظرة متعمقة يمكن أن نلاحظ أن هذا المنافس الذي يمكن أن يتلف القيمة، يمكن أيضا أن يساعد الشركة بطريقة مثيرة حقا على إنشاء القيمة. وهذا ما يمكن أن تبيّنه من خلال ما يأتي:

أولا: التنافس: إن التنافس بحد ذاته يجعل الشركة تمتلك دافعية عالية من أجل إنشاء القيمة عن طريق التحسين والإبتكار لكي تستطيع البقاء ومن ثم النمو عند تميّزها على المنافسين في إنشاء القيمة.

ثانيا: المعايرة (Benchmarking): إن الشركات مهما كانت فعالة أو حتى إبتكارية لا تعمل إلا في ضوء ميزتها التنافسية.

ثالثا: التعلم من المنافس: أن الشركات التي تضع نصب أعينها المنافس الأفضل، تضع نفسها في دائرة التعلم الموجه الأكثر فاعلية من مصدر الخطر عليها. وإن الهندسة المعاكسة (Reverse Engineering) تقدم نموذجا صارخا يقرب من اللامشروعية أحيانا للتعلم من أنظمة وتكنولوجيات ومنتجات وخدمات المنافس. وإذا كانت الشركات في الماضي تتعلم، فإن الجديد حقا هو أن الشركات أصبحت تتسم بالتعلم الإستراتيجي (Strategic Learning) وكما يرى هنري ميتزبيرغ فإن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين. الأول: تشاوري يتمثل بالتعلم، والثاني: إنبثاقي: ويتمثل في صنع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة الشركة على الإستجابة للبيئة (Mintzberg, 2003, p144).

لهذا كله فإن المنافس سيظل مصدرا قويا بالنسبة للشركة لإنشاء القيمة سواء لتجنب التهديد (دافع التنافس) أو من أجل التفوق عليه (تأثير المعايرة)، أو من أجل عمل الشركة وقدرتها الذاتية مضاف إليها قدرة المنافس (تأثير التعلم).

وبعد.. فإن هذه المصادر الثلاثة للقيمة هي التي تمحورت عليها من الناحية التنافسية جميع نماذج إنشاء القيمة التي ارتكزت عليها الإستراتيجيات التنافسية في ظل الإقتصاد التقليدي أو سترتكز عليها إلى حد كبير هذه النماذج في ظل إقتصاد المعرفة.

8-4- نماذج إنشاء القيمة

لكل إقتصاد قائم نماذجه المتميزة وهذا ما ينطبق على الإقتصاد الصناعي كما ينطبق على إقتصاد المعرفة. ولقد كانت الشركات الرائدة والتي تقف في خط المنافسة الأمامي تتنافس ليس بالموارد المادية أو البشرية وخبراتها الفنية والتنظيمية والإدارية وإنما وبدرجة كبيرة بنموذج أعمالها. ونموذج الأعمال (Business Model) هو التصميم الإستراتيجي لكيفية سعي الشركة لإنشاء القيمة وبالتالي تحقيق الربح من إستراتيجيتها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها. كما أن نموذج الأعمال هو طريقة جديدة (الإبتكار) أو محسنة (التحسين) لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق أو تحسين ميزتها الحالية، وبالتالي حصتها في السوق. وهو يوضح كيف تعمل الشركة (أو المشروع فيها)، ويجيب على أسئلة أساسية: من هو الزبون؟ ما هو عرض القيمة الذي تقدمه الشركة للزبون؟ كيف تعمل الشركة لصنع العوائد؟ وأخيرا ما هو المنظور الإقتصادي لكيفية تقديم القيمة للزبائن بتكلفة ملائمة (كفاءة النظام التشغيلي).

وإذا كان الإقتصاد الصناعي الذي بدأت طلائعه مع الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، قد ارتكزت نماذج إنشاء القيمة على قيمة الشركة (المجموعة الأولى والأقدم لنماذج إنشاء القيمة)، وذلك بالبحث داخل الشركة وخاصة على النظام التشغيلي (Operating System) عن مصادر لإنشاء القيمة وتطويرها. لهذا تم إقتراح وتطوير العديد من نماذج إنشاء القيمة بالإعتماد على هذه المصادر داخل الشركة كما في الإعتماد على: منتج الشركة، تكنولوجيا الشركة، موارد الشركة، إستراتيجية الشركة، إدارة القيمة الكلية.. الخ. كما أن جميع مدارس الإدارة كانت تمثل محاولات لتحسين إنشاء القيمة من مصادر داخل الشركة. ولكن هذه قد تمت على حساب السوق أو الزبون الذي يمثل المصدر الأكثر تجددا في إنشاء القيمة. فمع إشتداد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد من بيئات مختلفة وأساليب متنوعة، صار الزبون هو الملك. فكان أن نشأت وتطورت نماذج إنشاء القيمة بالإعتماد على الزبون (المجموعة الثانية القائمة على الزبون). ومن أمثلة هذه النماذج نموذج هرم الزبائن (Customer Pyramid) الذي يقوم على تقسيم اليائن إلى أربع فئات من حيث القيمة والربحية: فئة البلاتين، والفئة الذهبية التي تمثل القسم الأعلى من الهرم وتضم الزبائن الذي هم الأكثر قيمة لأنهم ينفقون أكثر مع الشركة. ثم فئة الحديد وفي القاعدة الفئة الرصاصية وتضم الزبائن الأقل قيمة وربحية للشركة (Zeithaml et al., 2001, p124.).

ومن أمثلة نماذج هذه المجموعة أيضا نماذج القيمة المتصورة (Perceived V.) التي تركز على أن القيمة هي ما يتصوره الزبون لا ما تتصوره الشركة لأن الذي يستهلك المنتج هو الزبون الذي يدفع ثمنها. ونموذج الصفقات _ العلاقات حيث أن الصفقة هي القيمة الأدنى للزبون وللشركة مقابل القيمة مدى الحياة عن طريق العلاقات طويلة المدى لصالح الإثنين. ولكن مشكلة الزبون هي أن هناك جهات منافسة تعمل على إجتذابه بأساليب فعالة أو محسنة أو جديدة. لهذا تم الإهتمام بالقيمة الناجمة عن التفوق على المنافسة. إنها ليست قيمة الإحتفاظ بالزبون وعدم خسارته للمنافس وإنما الأهم هو الإستحواذ على حصة المنافس جراء التفوق عليه في إنشاء القيمة بطريقة تفكير أو تقديم أفضل منه. فإذا كانت الشركة تقدم المنتج أو الخدمة بطريقة أفضل من المنافس، فإن هذا المنافس لن يضيف قيمة حتى وإن إستطاع أن يصنع النقود (جراء عوامل غير عوامل الميزة التنافسية). وأنه في ظل المنافسة الحقيقية لن يستطيع أن يقوم لا بصنع النقود ولا في إضافة القيمة. وفي حالة عدم القدرة على المجاراة يتم إنشاء القيمة في مجال أو صناعة أخرى غير مجال أو صناعة المنافس المتفوق. وهذا ما نجده في نماذج التميّز ونماذج إنشاء القيمة خارج مجال الشركة. وهذا ما نجده لدى كيم وماوبورجين في نموذج المحيط الأحمر (الصناعة ذات منافسين

خطيرين على الشركة أو المحيط الأزرق (توسيع حدود الصناعة الحالة أو إطلاق صناعة جديدة) (Kim & Hauborgen, p). وهذه هي نماذج المجموعة الثالثة القائمة على المنافسة (انظر الجدول 8-6).

الجدول (8-6): نماذج إنشاء القيمة في الاعمال المادية التقليدية		
التركيز	**النموذج**	**العناصر**
		نماذج قيمة الشركة
1. قدرة الشركة Corporate Capability	أ. نموذج (D.Engelbalt)	- النموذج المعروف بالتطور، التكامل، والتطبيق المتزامن للمعرفة. والنموذج يوظف التكنولوجيا لتحقيق مقدرة الأداء العالي.
	ب. نموذج ماكينزي (S7-) Mckinsey Model	- ويعمل النموذج في ثلاثة سياقات: سياق تكنولوجي ويضم التزامن والتشبيك, وسياق لغوي ويضم الإتصال والشمول، والسياق التنظيمي ويضم التشارك والمفاهيمية، وهذه السياقات تحقق الذكاء الجماعي.
	ج. نموذج هامل وبراهلال الجدارات الجوهرية	- بناء الجدارة الجوهرية للشركة من خلال التحسين المستمر. إنها استراتيجية الداخل (الجدارة) إلى الخارج (القيمة)
	د. نموذج نضوج المقدرة (Capability Maturity M.)	- نموذج ذي خمس خطوات أساسية تنتهي بعملية لتحقيق الأمثلية قدرة عالية لعمليات الشركة لتحقيق مستوى أعلى في الإدارة القائمة على القيمة.
2. أستراتيجية الشركة Corporate Strategy	أ. نموذج (Cs3) نموذج لجينشي أوهماي (Ohmae)	- الإستراتيجية القائمة على الزبون، الإستراتيجية القائمة على الشركة، والإستراتيجية القائمة على المنافس.
	ب. نموذج دلتا (Delta M.) المثلث الإستراتيجي	- المثلث الإستراتيجي يرتكز على ثلاثة خيارات: المنتج الافضل, حلول الزبون، والنظام.
	ج. الرؤية القائمة على الموارد	- التركيز على الموارد وإستراتيجية محفظة الموارد وتوافقية أصول الشركة.
	د. سلسلة توريد القيمة (نموذج بورتر)	- تحقيق الميزة التنافسية لسلسلة القيمة الممتدة من المورد إلى الزبون.
	هـ- نموذج إدارة القيمة الكلية	- يقوم هذا النموذج على جميع جوانب القبمة التي يمكن قياسها، تكاملها، وإدارتها بضمنها الأصول والعمليات اللاملموسة.
		نماذج قيمة الزبون
3. القيمة المتصورة وهرم الزبائن	أ. نموذج القيمة المتصورة	- إدارة القيمة المتصورة على أساس المفهوم الواسع للقيمة كتقييم كلي للمنفعة المتحققة من منتج للزيون وفق التصورات التي يحصل عليها من الشركة.
	ب. نموذج هرم الزبائن	- في النموذج من الضروري التمييز من حيث القيمة بين فئات الزبائن: الفئة البلاتينية، الذهبية، والحديدية، واخيرا الرصاصية
		نماذج الإبتكار
4. نماذج الإبتكار الجذري والجزئي (التحسين)	أ. نموذج جوزف شومبيتر (الهدم الخلاق)	- التركيز على الإبتكار الجذري الذي يمثل دورة إبتكارية تمتد ما بين (10-15) سنة الذي يمثل إنقطاعا عما قبله.
	ب. نموذج الكايزن (Kaizen)	- نموذج الإبتكار الجزئي أو التحسين المستمر الياباني حيث أن التحسينات المستمرة يمكن أن تتراكم لتوازي الإبتكار الجذري.
		نماذج التميّز (التنافس)
	أ. نموذج التميز الأوربي	-نموذج لإنشاء القيمة بالإعتماد على

5. نماذج التميز (للشركة، للقطاع، للبلد)	(EFQM Excellence M.)	توافقية من العوامل المتعددة: القيادة، السياسات، الأفراد، الشراكة والموارد، النتائج للزبون، النتائج للعاملين، النتائج للمجتمع، ونتائد الاداء الأساسية.
	ب. نموذج التميز الأمريكي (نموذج جائزة مالكولم بالدريج)	- نموذج لإنشاء القيمة على مستوى الشركات يقوم على توافقية سبعة عوامل متعددة: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، تحليل المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العملية، ونتائج الأعمال.
	ج. نموذج الماسة لبورتر (Diamond M.) (الميزة التنافسية للأمم)	- إن المركز التنافسي للبلد في المنافسة العالمية يتحدد بأربعة عوامل: إستراتيجية، هيكل، وتنافس الشركة، ظروف الطلب، الصناعات المساندة، وحالة العوامل المتخصصة مع دور للحكومة يمكن أن يكون محفزا أو معوق.

ومع إقتصاد المعرفة المدعوم بالإقتصاد الرقمي - الشبكي الذي مكّن من تبادل المعلومات على أوسع نطاق وبسرعة تقرب من سرعة الضوء، فأن هناك نماذج جديدة أخذت مكانها في مجال إنشاء القيمة بالإعتماد على المعرفة والفضاء الرقمي (هذا ما سنتحدث عنه في فقرة لاحقة).

ولقد أدت هذه التغيرات التي جرت بقوة الإنترنت إلى تقلص فرص إنشاء القيمة في الأعمال المادية في مقابل توسع فرص إنشاء القيمة في الأعمال الإلكترونية. ولقد ترافقت موجة الأعمال الإلكترونية مع الإهتمام المتزايد بالمورد الجديد والمتجدد وهو المعرفة.

8-5- نماذج إنشاء القيمة القائمة على المعرفة

لا بد من التأكيد على أنه مع بزوغ إقتصاد المعرفة المدعوم بالإنترنت والتكنولوجيا الشبكية منذ بداية التسعينات حدثت تغيرات كبيرة في قطاع الأعمال سواء على مستوى التفكير الإداري ومفاهيمه أو على مستوى الأساليب والممارسات.

إذا كانت الشركة ككيان مادي هي التجسيد لرأس المال في العصر الصناعي فإن الشركات كثيفة المعرفة أو الخلاقة للمعرفة هي التجشيد للإقتصاد القائم على لامعرفة وبنفس الطريقة فإن الشركات الإفتراشية والأعمال الإلكترونية في الإقتصاد الرقمي من حيث توفير فرص الأعمال في قطاع آخذ بالتوسع وذي قيمة حدية تتفوق على القطاعات التقليدية الأخرى. لقد حمل الإقتصاد القائم على المعرفة والإقتصاد الرقمي تغيرات كبيرة إنعكست بقوة على نمط الكفاءة (من إقتصاديات الحجم والنطاق إلى إقتصاديات رافعة المعرفة في شركات المعرفة

القياسية) وإنشاء المعرفة والإبتكار والتحسين المستمر (الكايزن Kaizen) (في شركات التنوع المعرفي والإبتكار). لهذا فإن ثمة وتحولات وإنتقالات كبيرة وواسعة حدثت في الإدارة ومفاهميها وتطبيقاتها يمكن أن نشير إليها كالآتي:

- الإنتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة اللاملموسات كالمعرفة والرقميات (0، 1).
- الإنتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط المعرفي والإفتراضي.
- الإنتقال من إدارة العمال اليدويين على إدارة افراد المعرفة، من إدارة القوة العضلية على إدارة المادة الرماية.
- الإنتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الإنتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي والفرق المدارة ذاتيا.
- الإنتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المعرفة المرتبطة بداخل الشركة وخارجها.
- الإنتقال العمل في الزمن الإداري إلى العمل بزمن الإنترنت الأقرب على سرعة الضوء.
- الإنتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولا بأول.
- الإنتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.
- الإنتقال من القيمة القائمة على الملموسات إلى القيمة القائمة على اللاملموسات بشكل أساسي.

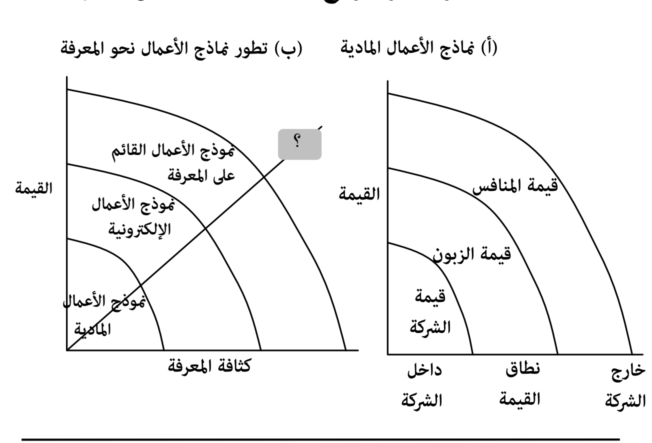
وضمن هذه التحولات أن بدأت تظهر نماذج اعمال جديدة لإنشاء القيمة تختلف عن نماذج إنشاء القيمة التقليدية. وقد إقترن ذلك بتغييرات عميقة وواسعة على حساب نماذج الأعمال المادية في الإقتصاد الصناعي كما هو الحال في الإهتمام بنموذج الأعمال القائم على المعرفة.

وفي هذا النموذج فإن المعرفة في الإقتصاد المعرفة والمعرفة لاإلكترونية ونماذج الأعمال الإلكترونية في الإقتصاد الرقمي والشبكي أصبحت هي المجال الأكثر قدرة على إنشاء القيمة سواء في المساهمة في إنشاء وتحسين القيمة في نماذج الأعمال المادية أو في تطوير مجالات ومنتجات وخدمات نماذج الأعمال الإلكترونية. والشكل (8-7) يوضح أبعاد هذه التطورات. حيث بدأت هذه النماذج تأخذ مكانها على نطاق واسع في جميع قطاعات الإقتصاد وفي المقدمة منها في القطاع الرابع الجديد الذي هو قطاع المعرفة (Law, 2000, p14).

في ظل إقتصاد الجديد فأن المعرفة بقدر ما تصبح هي مركز الإهتمام، فأنها تتأثر في عملية إنشاء القيمة بخصائصها الاثيرية وسهولة النقل من مجال إلى آخر وسرعة إستنساخها. ولعل هذا هو الذي جعل من الإبتكار والتحسين كعمليات كثيفة المعرفة، هما محور الإهتمام في الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة. ويمكن أن نحدد مجالات مساهمة المعرفة في إنشاء القيمة وكالآتي:

- محتوى القيمة: وذلك بإنشاء أو تحسين محتوى القيمة وهذا ما يتم تحقيقه عن طريق الإبتكار الجذري (Radical Innovation) كما في نماذج الأعمال الجديدة أو بإدخال منتج أو خدمة أو تكنولوجيا جديدة تماما عما قبلها، كما يمكن أن يكون عملية تحسين بصيغة إضافات على المحتوى الحالي للقيمة. وأن بعض حقوق الملكية الفكرية مثل البراءات وحق النشر (التقليدي والرقمي) يمثل هذا المجال.

الشكل (8-7): التطور نحو نموذج الأعمال القائمة على المعرفة



- عمليات القيمة المضافة: وهي عمليات وسيطة فعالة تساعد في تسريع عملية التطوير أو التحسين لمحتوى القيمة الجديدة أو المحسنة. وهذه تتمثل بخبرات العمل المعرفي والممارسات الأفضل في إنجاز الأعمال.

- القيمة هي الشهرة أو العلامة التجارية: أن شهرة المحل أو العلامة التجارية أصل من أصول الشركة التي تظهر في ميزانية أعمال الشركة المادية وبدرجة أكبر في الشركة القائمة على المعرفة. وأن الولاء الإلكتروني كما طرحه فردريك رتيشهيل (F. Reichheld, p113.) يشير إلى تعاظم قيمة العلامة التجارية في الأعمال الإلكترونية التي أقرب إلى المعرفة مقارنة بالأعمال المادية.

- الميزة المستدامة: مساهمة المعرفة في جعل ميزة الشركة التنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، وهذا ما يدخل ضمن قيمة المنافس الذي يشحذ قدرات الشركة في المجال إستريتيجة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمعرفها وما يرتبط بها من محتوى، وعمليات وممارسات، وعلامة تحارية وعلاقات متميزة مع اصحاب المصلحة كالزبائن والموردين.

وكما كان للإقتصاد الصناعي نماذجه كذلك فأن لإقتصاد المعرفة نماذجه المتميزة التي تساهم في إنشاء القيمة وفق إفتراضات وأسس جديدة وبنفس الطريقة للإقتصاد الرقمي نماذجه الأخرى. والجدول (8-8) يتضمن أمثلة عن النماذج لإنشاء القيمة في إقتصاد المعرفة.

الجدول (8-8): امثلة عن نماذج إنشاء القيمة في الإقتصاد الجديد		
1. نماذج الفضاء السوقي	أ. نموذج المحيط الأحمر والمحيط الازرق (Kim & Mauborgen)	- هذا النموذج يمكن إطلاقه في الأعمال التقليدية إلا أنه أكثر بروزا في الأعمال الإلكترونية، كما في: إطلاق صناعة جديدة (فضاء جديد للأعمال)، توسيع حدود الصناعة الحالية.
	ب. نموذج الفضاء الأبيض والاسود	- خيارات متعددة لإنشاء القيمة في الفضاء الأسود (مجال الصناعة الحالي) والأبيض (مجال الصناعات الأخرى).
2. تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والشبكات	أ. نموذج الأحجار – النقرات Brick – Click M.	- نموذج تكامل الأعمال المادية (الأحجار) والرقمية (النقرات) بطريقة فعالة في إنشاء القيمة.
	ب. نموذج كوس: خفض تكلفة الصفقة	- إن الصفقات التي أصبحت نقرات تجعل الصلات المباشرة مصدر لإنشاء القيمة المضافة بما يضعف أو يلغي الحاجة للشركات.
	ج. نموذج الرافعة الرقمية (قانون الأصول الرقمية)	- قانون الأصول الرقمية: إن التكلفة الإضافية لإنتاج المنتج الرقمي أقرب إلى الصفر.
	د. نموذج سلسلة القيمة الإفتارية أو التكامل الإفتراضي	- تحقيق القيمة المضافة عن طريق أنشطة التجميع إبتداء من الزبون مرورا بكل الشركات المتميزة الي تعمل على أساس التكامل في تصميم، هندسة، إنتاج الأجزاء لصاح الشركة وصولا إلى توريد المنتج.
3. معرفة الشركة	أ. نموذج نوناكا (I. Nonaka)	- الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات الخلاقة للمعرفة وتجسيد هذه المعرفة في قيمة جديدة اي منتجات وتكنولوجيات جديدة.
	ب. بيتر سينج: التعلم التنظيمي(P.Senge)	- التعلم التنظيمي يمثل جدارة جوهرية في الشركة ومصدر لميزة تنافسية وإنشاء القيمة.
	ج. نموذج نطاقات المعرفة (Knowledge Landscapes M.)	- في الإقتصاد الجديد المعرفة والمعلومات تغير الإستراتيجية بالإعتماد على: الوصول

	قدمه (Evans&Wurster)	(Reach) والإنــــدماج (Affiliation) والـــــثراء (Richness).

ولكن هل للمعرفة قيمة حقيقية قائمة بذاتها أم أنها كما كانت في السابق عاملا ثانويا ملحقا بالمنتجات والخدمات كأشكال أساسية تنشئ القيمة وتحملها؟. والإجابة هي بالتأكيد على أن للمعرفة قيمة حقيقية سواء كان ذلك في الماضي أم الآن. فكل إقتصاد عوّل على المعرفة. أن الإقتصاد الزراعي عوّل على المعرفة بالأرض والأدوات والحصاد. (Housel and Bell, 2001, 15). ولكن المعرفة في الإقتصاديات الزراعية والصناعية كانت عاملا مساعدا وليس هي الجوهر الإقتصادي (Economic Core) حيث أن الجوهر الإقتصادي في إنشاء القيمة في الإقتصاد الزراعي كان يتمثل في الأرض والظروف المادية الملائمة، كما كان هذا الجوهر في الإقتصاد الصناعي هو الآلة.

أما في إقتصاد المعرفة فإن الجوهر الإقتصادي أصبح المعرفة وليس الأرض أو الآلة. وأن الجامعات والشركات الإستشارية هي أمثلة تقليدية لشركات كانت تبيع المعرفة في الماضي، كما أنها تبيع المعرفة على نطاق واسع في ظل إقتصاد المعرفة. والجديد في هذا المجال هو أن شركات الأعمال وفي قلب المجتمعات الحديثة أصبحت تعول على المعرفة أكثر من أي عامل أو مورد آخر في إنشاء القيمة وهذا هو جوهر إقتصاد المعرفة التي تعتبر المعرفة فيه هي قاعدة الثروة والتنافس.

ولابد من التأكيد على أن نماذج القيمة القائمة على المعرفة ليست بالضرورة قائمة على تكنولوجيا المعلومات (IT). وإن كانت تكنولوجيا المعلومات تقدم قاعدة قوية لإدارة المعرفة من أجل جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ومعالجتها السريعة وتقاسمها وإستخدامها وإعادة إستخدامها لتحقيق رافعتها.

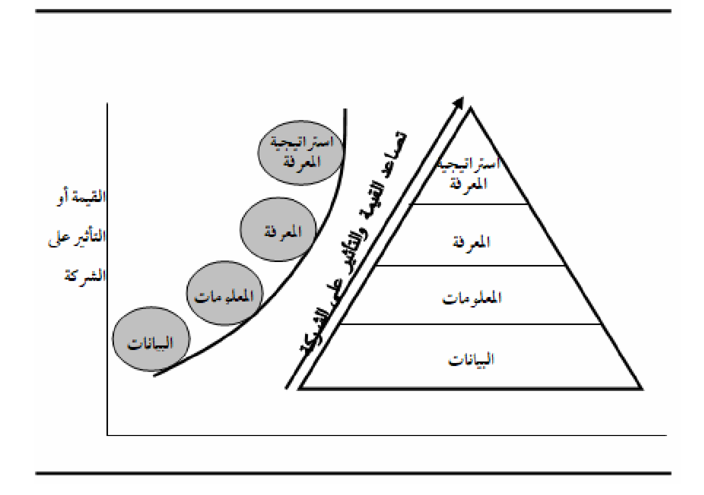
إلا أنها في المقابل تعتبر من الأخطاء المميتة في مشروعات إدارة المعرفة. ولقد أشار فاهي وبروساك إلى أن الكثير من المديرين يقاومون التمييز بين البيانات والمعلومات من جهة والمعرفة من جهة أخرى. وإن الكثير من الشركات تعاني من وجود ثقافة شركة مقاومة للمعرفة (Fahey and Prusak, p268). ولعل هذا ما يخفض المعرفة إلى مستوى المعلومات المنمذجة في قاعدة بيانات أو برمجية قياسية، ويمنع المعرفة من أن تبني الميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للتقليد ما دامت متشبعة في سياق متقاسم (غير قابل للتعليم وبالتالي غير قابل للتقليد) وهذه هي قيمة المعرفة في رؤوس الأفراد وفرقها المدارة ذاتيا.

ولعل في نموذج البيانات – الإستراتيجية الذي نقترحه ما يوضح أبعاد هذا التمييز (انظر الشكل 8-9). حيث أن البيانات تمثل قاعدة الهرم وهي الأقل تأثيرا

في إنشاء القيمة في الشركة، لتأتي بعدها المعلومات وهي أكثر تأثيرا في إنشاء القيمة مقارنة بالبيانات. وفي هذا النموذج فإن تكنولوجيا المعلومات تكون فعالة في نطاق البيانات والمعلومات التي تتسم بالرسمية والكمية والرسمية وقابلية التحديد بدقة. في حين تكون المعرفة هي المستوى الثالث في هذا النموذج والمتمثلة بالأفراد وخبراتهم وقدراتهم. ولأن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في موارد الشركة الكلية وهي أيضا الأكثر تأثيرا في إنشاء القيمة فيها وتحقيق نتائج الأعمال، فإن المكون الرابع في هذا النموذج والذي يمثل قيمة الهرم فيه فيتمثل في إستراتيجية المعرفة: المستوى الأرقى في إستغلال المعرفة وتوظيفها في إنشاء القيمة.

والسؤال الذي لابد من طرحه هو: كيف يمكن تعظيم مساهمة المعرفة في إنشاء القيمة بكل الأشكال التي تمت الإشارة لها؟.

الشكل (8-9): نموذج البيانات – استراتيجية المعرفة



8-6- تعظيم إنشاء القيمة في المعرفة

أن تعظيم إنشاء القيمة القائم على المعرفة لابد من أن يرتكز على قدرة المعرفة على إنشاء القيمة من خلال إدخال نموذج الأعمال الجديد القابل للحياة (وهذا هو الذي يأتي بالإقتصاد الجديد والأعمال الجديدة)، إدخال المنتجات أو الخدمات والعمليات (التكونولجيا) الجديدة، وأخيرا زيادة قيمة الشركة من خلال عمليات والممارسات الأفضل للعمل المعرفي التي تزيد قيمة الشركة داخليا (رأسمال بشري وهيكلي أعلى) وخارجيا (رأسمال زبوني أو علاقاتي أو قيمة

سوقية أعلى). ومن أجل تعظيم مساهمة المعرفة في إنشاء القيمة لابد من القيام بالآتي:

أولا: التأكيد على القيمة الأستراتيجية للموارد اللاملموسة: في إقتصاد المعرفة فإن الشركات تتحول بمعلات متسارعة إلى شركات قائمة على المعرفة. وهذه الشركات هي شركات الموارد غير الملموسة. فإذا كانت الشركات ولقرون عديدة أسيرة الاشياء والأوزان والمواد الصلبة الملموسة بأشكالها المادية والتنظيمية والتكنولوجية، فإن الشركات القائمة على المعرفة هي شركات موارد لا ملموسة. ولقد أشار باروش ليف (مؤلف كتاب: اللاملموسات: الإدارة، القياس، والإقرار) في دراسة حديثة إلى أنه في عشر شركات قام بدراستها فأن قيمة أصولها اللاملموسة تتراوح بين (62) بليون دولار في شركة (SBC Communication) و (324) بليون دولار في شركة جنرال إلكتريك (GE). وإن ست من هذه الشركة تعاني من بخس قيمة أصولها اللاملموسة بنسبة تتراوح بين (1 – 45 ٪) (B.Lev, p114).

ويمكن في هذا السياق توقع أنه في إقتصاد المعرفة وتزايد مشروعات تبني إدارة المعرفة فإن الشركات تمر في مرحلة إنتقال من التأكيد على القيمة الإستراتيجية للموارد الملموسة إلى القيمة الإستراتيجية للموارد اللاملموسة.

مع التأكيد على أنه في حالات كثيرة وفي البيئة سريعة التغير فإن الموارد الملموسة في الشركة يزداد التعامل معها كخصوم (Liabilities) في عصر اللازون، اللاحجم، واللا لون وحيث الحركة بسرعة الضوء (Allee, p154).

ثانيا: القيمة المتزايدة للأفراد ذوي المقدرة والموهبة: إن الأفراد الموهوبين (Talented People) رغم تزايدهم في الشركات، إلا أن الطلب عليهم يفوق بكثير ما هو متاح منهم. وإن ما يعمل منهم في مجالات المعرفة يشكل اليوم معيارا أساسيا ليس على مستوى الشركة أو القطاع وإنما على مستوى البلد. وقد قرع ريتشارد فلوريدا ناقوس الإنذار حين أشار إلى أن الولايات المتحدة احتلت المرتبة الحادية عشرة من حيث نسبة العاملين في الفئة الخلاقة (Creative Class) أي الفئة التي تعمل في ميدان إنشاء الأفكار، المحتوى، والتكنولوجيا الجديدة (Florida, p126).

ثالثا: العمل على ربط الأصول اللاملموسة بإنشاء القيمة داخل الشركة وخارجها التي تزيد القيمة السوقية للشركة. وهناك مؤشرات واضحة على أن الشركات ذات المستويات العالية من الإهتمام (سواء بالوقت أو بالميزانية) بالأصول اللاملموسة وفي المقدمة منها الأصول البشرية، هي الأقدر على إنشاء القيمة سواء كنماذج أعمال جديدة (المجال الأهم للإبتكار في عالم الأعمال اليوم) أو

في التحسينات (لأنشطة ومنتجات الشركة الحالية). وحسب مجلة (CFO Magazine) التي تتضمن سنويا دليل رأس المال المعرفي الذي يعده باروش ليف (B.Lev) فإن الشركات ذات المستويات العالية في اللاملموسات تظهر مستويات أعلى من مكاسب المعرفة وأداء أفضل في سوق الأوراق المالية من الشركات الأدنى في مستويات الإنفاق في هذه المجالات (Allee,2003, p154).

وإن توجيه الموارد اللاملموسة نحو إنشاء القيمة يتطلب في كل شركة تحديد الآلية الواضحة من أجل ذلك. وهذه الآلية تتمثل في الخطوات المنظمة والمتسلسلة التالية:

أ. تحديد منشئات القيمة الأساسية: في إقتصاد المعرفة فإن منشئات القيمة الأساسية (Basic Value Creators) تتمثل في رأس المال الفكري الذي يتكون من الموارد اللاملموسة التي سبقت الإشارة لها. وهذا ما يمثل رصيد رأس المال الفكري للشركة.

وفي هذا التحديد لابد من مراعاة ما أكد عليه ميشيل زاك على أن المعرفة الجوهرية وهي النطاق الأدنى ومستوى المعرفة المطلوب للدخول في الصناعة، لا تقدم ميزة تنافسية لأنها عامة وشائعة (معرفة النطاق العام في الصناعة). وإن المعرفة المتقدمة (Advanced K.) هي التي تحقق التميز وتضيف قيمة وتنشئ ميزة تنافسية إستراتيجيا (Zack, p133). والواقع هذه المعرفة تمثل المعرفة الضمنية (Implicit K.) التي توجد في تفاعلات وسلوكيات عمل لأفراد والتي تكون صعبة التلقيد لأنها لا وجد في مكان ما وإنما توجد في الأفراد. وإذا تحدثنا عن هذه المعرفة في ضوء رؤية وادي السليكون، فإن الشركات لديها ثلاثة أناع من الموارد هي: الأجهزة (Hardware) والتي تتمثل في الأصول المادية، والبرمجيات (Software) والتي تتمثل في الصيغ والوصفات (Recipes)، وأخيرا السوائل (Wetware) وتشير إلى القوة الدماغية للأفراد أو مايسمى بالحواسيب السائلة (Wet Computers) (Brickley et al.,p44). وهي ما يسميها فريجو بالاصول الذكية (Genuine A.) التي تجعل أسترايجيات الشركة فريدة صعبة التقليد (Frigo,2003,p2).

ب. تحديد عمليات وممارسات إنشاء القيمة: حيث من خلال هذه العمليات والممارسات يتم تحقيق ما يأتي:

أولا: تطوير رأس المال الفكري كرصيد من خلال الأنشطة والعمليات الداخلية بما يعظم قيمة الشركة داخليا بإثراء المعرفة الضمنية أي تطوير مجموعة الخبرات والممارسات الأفضل وتكوين جماعات الممارسة المشتركة التي تمثل المعرفة الضمنية.

ثانيا: تحويل رأس المال الفكري كرصيد إلى راس مال فكري كتدفق في الشركة. وهذا هو المرحلة الأصعب لسببين على الأقل: الأول: لأن بعض جوانب هذا تحويل يرتبط بالفكرة، الطريقة، المنتج أو الخدمة الجديدة أو المحسنة التي لازالت مجهولة حتى الآن.

والثاني: يرتبط بالبيئة التي لم يعد يكتفى بوصفها بالتغير السريع (Fast Change) الذي من الصعب مجاراته وإنما توصف بالمخاض (Churn) حيث كل شيء ممكن بسبب المجهول الذي يخيم على بيئة الأعمال. والجدول (8-10) يوضح تزليد القيمة (العوائد) من الأنشطة والعمليات الداخلية وما يمكن ان يتحول منها إلى منتجات معرفة خارجية.

إن مجموعة جارتينير (Gartner G.) تحدد (10) مجالات للإحتياجات الوظيفية في إدارة المعرفة التي تستخدم فيها التكنولوجيا لبناء حلول إدارة المعرفة وعملياتها، وهذه المجالات هي: الإستحواذ والخزن، البحث والإسترجاع، إرسال المعلومات الحرجة للأفراد والجماعات، البناء والإبحار، التقاسم والتشارك، التركيب، الشخصنة، الحل والتوصية، التكامل مع تطبيقات الأعمال، والمحافظة على المعرفة (Mathi, p10).

الجدول (8-10): فرص توليد القيمة من أنشطة إدارة المعرفة		
الأنشطة الداخلية		منتجات المعرفة الخارجية
- تقاسم الممارسات الأفضل	←	- قواعد بيانات الممارسات الأفضل
- دليل الخبرة	←	- الفرق الاستشارية
- أصول فكرية	←	- حقوق الملكية الفكرية البراءات, التراخيص
- الشبكات الداخلية	←	- الشبكات الخارجية
- الدراية الفنية	←	- الأنظمة الخبيرة (الاستشارية)
- الجماعات المشتركة (الداخلية)	←	- الجماعات المشتركة (الخارجية)
- معرفة الزبون	←	- بروفايل وقواعد بيانات الزبون
- مركز المعرفة	←	- الخدمات التوجيهية

وفي مسح غطى (93) من مشروعات إدارة المعرفة أظهر أن الأهداف الأساسية لهذه المشروعات كانت كالآتي: توليد العائد (45 %)، خفض التكاليف (35 %)، إغناء خدمة الزبون (10 %)، تحسين الجودة (6 %)، وتعديل العمليات الداخلية (4 %) (Skyrme, 2001, p21). ويمكن أن نقدم مقترحا حول عمليات المعرفة التي تساهم في إنشاء القيمة وكما مبين في الشكل (8-11). حيث هنك خمس عمليات أساسية (إنشاء المعرفة الجديدة، التعلم تقاسم المعرفة،، إستخدام وإعادة إستخدام المعرفة، حماية المعرفة قانونيا أو بالمعرفة الضمنية، وأخيرا ترميز المعرفة) تقوم بإنشاء القيمة بالإعتماد على المعرفة.

ج. **<u>قياس القيمة القائمة على المعرفة:</u>** إن هذه الخطوة هي التي أصبحت قوة الضغط الأساسية من أجل تطوير معايير وادوات فعالة لقياس اللاملموسات المعرفية. فمن الواضح أن المحاسبين الذين لديهم قواعد صارمة لتحديد ما يدعى بالأصل، مثلوا عقبة تحول دون أن يدخل رأس المال الفكري ضمن هذه فئة الأصول. ولكن من وجهة النظر الكلية فإن عوامل النجاح الأكثر حرجا في الشركات مثل: ذكاء العاملين، الروتينيات التنظيمية، نوعية وولاء الزبائن, العلاقات الموردين المعول عليهم جميعها لا تظهر في الميزانية (Allee, p159).

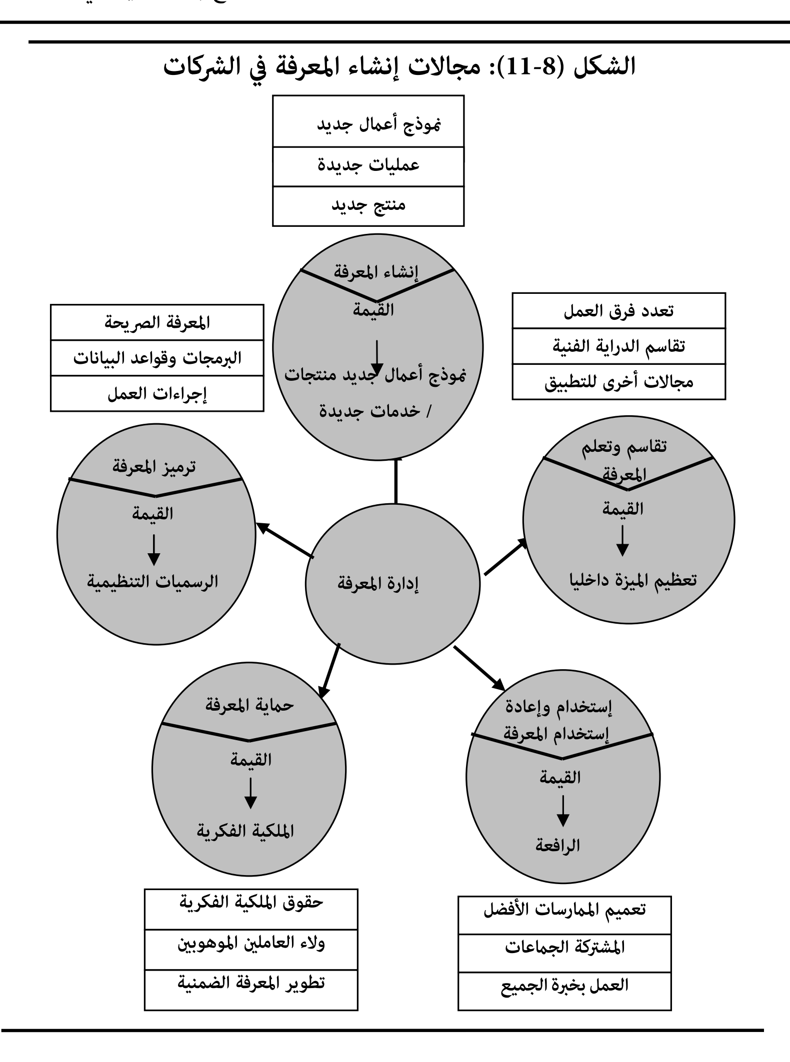
ولابد من التأكيد على أن قيمة أصول المعرفة لا تتمثل في إمتلاكها وإنما في إستخدامها، لهذا لابد من ربط القياس بعمليات المعرفة الواردة في الشكل(8-11).

وثمة نماذج كثيرة قدمت من أجل قياس القيمة الفائمة على المعرفة ومنشآت هذه القيمة التي تدخل ضمن رأس المال الفكري. وقد قدم مالهارتا عدد من هذه النماذج (Malhorta, p14). وبعض هذه النماذج مطبق في بعض الشركات كما في نموذج (Skandia Navigator framework) الذي طبق في سكانديا

(Skandia) شركة التأمين السويدية. ومع ذلك لم يحظى أي نموذج حتى الآن بالإتفاق لقياس القيمة في هذا المجال.

رابعا: الحاجة إلى تطوير أنظمة الشركة الإدارية والمالية والمحاسبية بما يساعد على إستيعاب التطور في مجال إنشاء القيمة على أساس المعرفة. ومع التطور الكبير في المجال الإداري سواء في مجال المفاهيم أو التنظيم أو أساليب العمل، إلا أن هذا التطور لازال محدودا في المجال المالي والمحاسبي بالنظر للمبادئ والقواعد الصارمة التي تحكم هذين المجالين في تقييم الشركات باستيعاب الأصول اللاملموسة والقيمة الناشئة عنها.

الشكل (8-11): مجالات إنشاء المعرفة في الشركات



وبعد.. فإننا في نهاية هذا الفصل يمكن أن نقدم مجموعة الملاحظات عن نماذج إنشاء القيمة والآتي:

1- رغم أن للقيمة دلالات عديدة في المجالات المالية والمحاسبية وفي الإقتصاد والإدارة، في القيمة المضافة في الإقتصاد وما يمكن إنشاؤه أو تحسينه في الإدارة تظل هي الأكثر أهمية في نماذج القيمة في الإقتصاد والأعمال.

2- أن تطور في إنشاء القيمة قد تم بالتركيز في البدء على إنشاء القيمة من اجل حملة الأسهم (رؤية الربح)، ثم التركيز على إنشاء القيمة من أجل الزبون احد أهم أطراف أصحاب المصلحة (رؤية القيمة)، وفي ظل المنافسة المتعاظمة كان التركيز على إنشاء القيمة على حساب المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر مما يقدمه المنافسون بالموارد المستخدمة (التميز في رؤية القيمة).

3- مع التطور من الإقتصاد التقليدي إلى إقتصاد المعرفة، فإن مركز الثقل في إنشاء القيمة قد إنتقل من الموارد المادية الملاموسة إلى الموارد غير الملموسة. وفي هذا الإقتصاد الجديد فأن الشركات القائمة على المعرفة (والرقمية) هي التي تحقق أعلى نسبة بين قيمتها السوقية وقيمتها الدفترية مقارنة بالشركات المادية التقليدية كشركات الصلب.

4- أن إنشاء القيمة في المعرفة في الغالب يتضمن نتاجا وسيطا أكبر بكثير في الشركة مما يظهر في منتجاتها وخدماتها النهائية. أي قيمة أكبر مما ينعكس من تلك المعرفة في القيمة السوقية للشركة (وكذلك على الصعيد الإقتصاد الكلي أكبر مما ينعكس في الناتج المحلي الإجمالي GDP).

5- في الإقتصاد الصناعي تم تطوير مجموعة واسعة ومتنوعة من نماذج إنشاء القيمة يمكن إجمالها في: نماذج قيمة الشركة (ومن أمثلتها نماذج قدرات وأستراتيجية الشركة)، نماذج قيمة الزبون (القيمة المتصورة وهرم الزبائن)، نماذج الإبتكار (ومن أمثلتها نماذج الإبتكار الجذري والجزئي أو التحسين المستمر)، نماذج قيمة المنافس (ومن أمثلتها نموذج التميّز للشركة أو القطاع أو البلد).

6- هناك أربعة مجالات يمكن للمعرفة أن تمساهم في إنشاء القيمة تحدد في: محتوى القيمة، عمليات القيمة المضافة، الشهرة أو العلامة التجارية، الميزة المستدامة.

7- أن لإقتصاد المعرفة المدعوم بإمكانات التكنولوجيا الشبكية نماذجه المتميزة التي تساهم في إنشاء القيمة وفق إفتراضات وأسس جديدة، ومن هذه النماذج:

نماذج الفضاء السوقي، تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والشبكات، معرفة الشركة.

8- أن تعظيم مساهمة المعرفة في إنشاء القيمة يتطلب القيام بالخطوات التالية:

- التأكيد على القيمة الأستراتيجية للموارد اللاملموسة.
- القيمة المتزايدة للأفراد ذوي المقدرة والموهبة
- تحويل رأس المال الفكري كرصيد إلى راس مال فكري كتدفق في الشركة.
- تطوير أنظمة الشركة الإدارية والمالية والمحاسبية بما يساعد على إستيعاب التطور في مجال إنشاء القيمة على أساس المعرفة.

المصادر

1. B.Durisin and G.V.Krogh (2005): Competitive Advantage, Knowledge Assets and Group-Level Effects, in: R.A.Bettis: Strategy in Transition, Blackwell Publishing, UK.
2. B.J.Finch (2003): OperationsNow.com, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
3. B.Lev (2004): Sharpening The Intangibles Edge, HBR, Vol.(82), No.(6), June, pp109.
4. C.Despres and D. Chauvel(Ed.) (2000): Knowledge Horizons, Butterworth Heinemann, Boston,p270.
5. D. Skyrme (2001): Capitalizing on Knowledge, Butterworth Heinemann, Oxford,
6. E.A.Helfert (2000): Techniques of Financial Analysis, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
7. F.F.Reichheld (2001): The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston.
8. Frederick F.Reichheld and P.Schefter: E-Loyalty, HBR,Vol(78),No.(4), July-August 2000, pp105-113.
9. G.G.Dess et al. (2004): Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
10. H.Mentzberg et al (2003): The Strategy Process, Pearson Education, Harlow.
11. J.A.Lawrence, Jr. and B.A.Pasternack (2002): Applied Management Science, John Wiley & Sons.Inc, New York.
12. J.A.O'Brien (2003): Introduction to Information Systems, McGraw –Hill,Irwin, Boston.
13. L.Fahey and L.Prusak (1998): The Eleven Deadly Sins of Knowledge Management, California Management Review, Vol.(40), No.(3), pp265-276.
14. L. Law (2000): Economics of Information Technology and Media, Singapore Press, Singapore.
15. M.H.Zack (1999): Developing a Knowledge Strategy, Vol.(41), No.(3), Spring, pp125-145.
16. M.L.Frigo(2003): Strategy, Value Creation and CFO, Strategic Finance, Vol (84), Jan.
17. M.Robert and B.Racine(2001): e-Strategy, McGraw-Hill, New York.
18. M.r. Solomon and E.W. Stuart (2003): Marketing,Upper River,New Jersey.
19. P.Kotler et al. (1999): Marketing For Hospitality and Truism, Prentice Hall, New Jersey.
20. R.Florida (2004): America's Looming Creative Class, HBR, Vol.(82), No.(10), October, pp122-130.
21. R.Frank and B.Bernanke (2001): Principles of Economics, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
22. S.Robinette et al. (2001): Emotion Marketing, McGraw-Hill, New York, pp38-40.
23. S.C.Certo (2003): Modern Management, Prentice Hall, New Jersey.
24. S.Robinette et al. (2001): Emotion Marketing, McGraw-Hill, New York.
25. Thomas Housel and A. H. Bell(2001): Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin,Boston.
26. V. A.Zeithaml et al.: The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review, Vol.(43), No.(4), Summer 2001, pp118-142.
27. V.Allee (2003): The Future of Knowledge, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.

28. W.C.Kim and R.Mauborgen(1999): Creating New Market Space, HBR,Vol(77), No.(1), Jan-Feb,pp83-92.
29. W.C.Kim and R.Mauborgen (2004): Blue Ocean Strategy, HBR, Vol.(82), No.(10), pp76-84.
30. Y.Malhorta (2001): Knowledge Management Business Model Innovation, Idea Group Publishing.
31. Z.Chen and A.J.Dubinske: Perceived Value in E-Commerce, See: (www.cfs.purdue.edu)
32. W.C. Kim and R. Mauborgne(2005): Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston.
33. S.P. Robbins and D.D. Decenzo(2004): Fundamentals of Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
34. Valarie A.Zeithaml et al.: The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, California Management Review, Vol.(43), No.(4), Summer 2001, pp118-142.
35. Anderson, D. (2002): The Financial Value of Intangibles, Paper presented at "The 5TH World Congress on The Management of Intellectual Capital, Ontario, Canada, available at: (www.weightlesswealth.com)

.

الفصل التاسع

رأس المال الفكري في الجامعات

9-1 المدخل

9-2 الجامعات في إقتصاد المعرفة

9-3 رأس المال الفكري في الجامعات

9-4 ملاحظات عن رأس المال الفكري في الجامعات

* المصادر

* أستعين في هذا الفصل ببحث مشترك للمؤلف مع أ.د. محمد عبد العال النعيمي

9-1- المدخل

الجامعات اليوم لا تواجه التحديات التي واجهتها الجامعات في الماضي. في الماضي كانت التحديات تتمثل في الحرية الأكاديمية ونقص التقاليد الجامعية وقلة الملاك الجامعي المتميز. ولكن بعد أن أكملت الجامعات هذه المهام في الدول المتقدمة بشكل كبير وفي الدول النامية إلى حد ما، فإن الجامعات أصبحت تواجه تحديات جديدة. وفي مقدمة هذه التحديات المنافسة بين الجامعات في البحث العلمي وبرامج التعليم وفي الريادة الأكاديمية (وهذه التحديات الثلاث هي تحديات رأس المال الفكري الأكاديمي) والتحدي الرابع هو تحدي العلاقات بين الجامعات وبين المجتمع.

إن الجامعات اليوم تتبارى من أجل الظهور في مواقع متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات، وفي هذا تبدو الجامعات في حجة التنافس ما يشبه تنافس شركات الأعمال. وهذا التنافس حسب المعايير المعتمدة هي معايير بحث علمي وتعليم وعلاقات وهي مكونات لرأس المال الفكري في الجامعات.

إن البحث العلمي هو إثراء للتراث العلمي- المعرفي والمنهجي، والجامعة من خلاله تبني السمعة الأكاديمية. أما التعليم فإن مولدة رأس المال البشري سواء داخل الجامعة (زيادة الرصيد التعليمي والخبرة) أو خارجها حيث الجامعة هي مولدة رأس المال البشري الذي تمسي الحاجة إليه في قطاعات العمل المختلفة.

أما الريادة الأكاديمية (Academic Entrepreneurship) فهي من الأدوار الجديدة التي يتم التأكيد عليها بوصف الجامعات هي مصدر للأفكار الجديد (العلم الجديد) التي تتحول إلى مشروعات جديدة (تكنولوجيا جديدة) للمساهمة في النمو الاقتصادي للبلد. ففي بريطانيا ولدت الجامعات ((331) مشروعا جديدا خلال خمس سنوات) (Scott,2004,p1). وفي الولايات المتحدة (4543) مشروعا خلال الفترة (1980-2003) وكندا (1100) خلال (1960-2003) وفرنسا (1998-2005) (Wright et al., 2007, p2).

أما علاقات الجامعات بالمجتمع ومؤسساته فإنها تمثل رأس المال الفكري الاجتماعي والثقافي للجامعات الذي يعتمد على السمعة والثقة والتعاون المشترك. وفي هذا الفصل سنحاول أن ندرس رأس المال الفكري في الجامعات وتقديم نموذج مرشد في هذا المجال.

2-9- الجامعات في إقتصاد المعرفة

إن الجامعة هي مؤسسة علمية - بحثية كثيفة المعرفة حيث أن جوهر نشاطها هو إما إنشاء المعرفة (البحث العلمي) أو تحسينها (إستخدامات جديدة للمعرفة كما في الإستشارات) أو تعلمها وتقاسمها (التعليم). والجامعة من منظور الإقتصاد القائم على المعرفة تلعب دورا أساسيا كالدور الذي لعبه المصنع (Factory) في الإقتصاد الصناعي حيث أنها تمثل بحق نموذجا لمصنع إنتاج المعرفة الجديدة (البحث العلمي) والخبرات (التعلم) ونشر المعرفة (التعليم) وتوزيعها (الكتب والدراسات التوثيقية). والجامعة أيضا مركز لإنشاء القيمة في رأسمالها الفكري أكثر من كونها مركز لتقديم الخدمات، آخذين بالإعتبار أن الشركات القائمة على المعرفة تتمثل قيمتها ليس في أصولها المادية أو المالية وإنما في أصولها الفكرية. وفي هذا السياق فإن الجامعات بوصفها مجمعات كثيفة رأس المال الفكري لابد من تعي جيدا أن التحول المتزايد إلى الإقتصاد القائم على المعرفة يعني حقائق أساسية في مقدمتها:

أولا: إن العائد الحدي لأعمال المعرفة هي الأعلى مقارنة بالأعمال الأخرى سواء كانت في الزراعة أو الصناعة أو ما يسمون بالعمال غير المعرفيين (Non-Knowledge Workers). وهذا ما جعل البعض يطلق على عمال المعرفة تسمية العمال ذوي الياقات الذهبية (Gold Collar Workers) (Kelly,p1) وهم طبقة العاملين الجدد الذين يمتلكون معارف وقدرات علمية ومهنية متميزة تحقق لهم دخولا عالية وهم الذين يسميهم بيتر دراكر الرأسماليون الجدد بوصفهم يملكون المعرفة التي تمثل وسيلة إنشاء القيمة الأساسية في مجتمع المعرفة (Economist,p8).

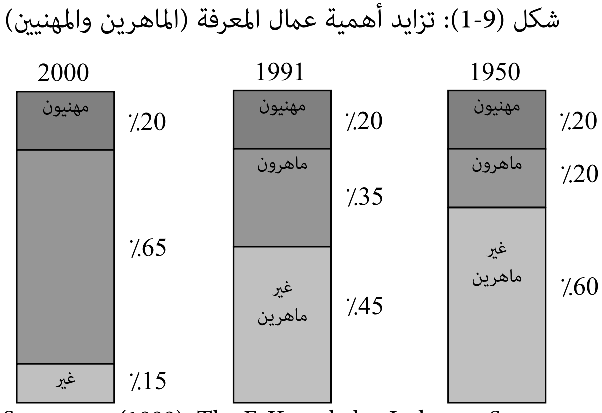
وحسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD) فأن عمال المعرفة هم: مجموعات العلماء، المهندسين، المختصين بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات (ICT) والفنيين الذين يولدون المعرفة. وحسب مكتب التخطيط الوطني الألماني فهم يتمثلون في ثلاث الفئات هي: الباحثون والعلماء، خريجو التعلم العالي، والموارد البشرية في العالم والتكنولوجيا (Harrison & Kessels, p15).

ثانيا: إن التحول إلى الإقتصاد القائم على المعرفة قد أدى إلى تزايد الطلب على عمال المعرفة الذين يمثلون الفئة الأعلى من رأس المال البشري على مستوى المؤسسة أو البلد. ورأس المال البشري بدوره يمثل أحد مكونات رأس المال الفكري كما أشرنا.

وهذا ما نجده في الدول المتقدمة التي تحولت إلى الإقتصاد القائم على المعرفة بخطوات سريعة، ففي الولايات المتحدة وهي أكثر تبنيا لمشروعات

ومبادرات الإقتصاد القائم على المعرفة في العالم، نجد أن الطلب على نظام التعليم ما بعد الثانوية (جامعات ومعاهد التعليم العالي). تزايد بشكل كبير خلال عقد التسعينات. والشكل رقم (9-1) يوضح ذلك. وإن التعليم العالي الذي يمثل قاعدة الاقتصاد القائم على المعرفة يمثل ما يقرب من (34 %) من مجموعة صناعة التعليم في ذلك البلد والبالغة (724) بليون دولار عام 2000 (www.witcapital.com).

شكل (9-1): تزايد أهمية عمال المعرفة (الماهرين والمهنيين)



Source: --- (1999): The E-Knowledge Industry, See: (http://www.witcapital.com).

كما يلاحظ أنه في دول الأوسيد (OECD) نجد أن معدل نمو عمال المعرفة كان هو الأعلى (33%) مقارنة بكل الفئات الأخرى. في حين سجل الطلب على العمال الصناعيين (العمال اليدويين) نموا سالبا ضئيلا. والجدول رقم (9-2) يوضح معدل النمو في المجموعات الاساسية بين العاملين.

الجدول (9-2): نسبة التغير المتوسط في مجموعات أساسية من العملين (92 – 1999)

المجموعة	معدل النمو (%)
عمال المعرفة	+3.3
عمال الخدمات	+2.2
الإداريون	+1.6
العاملون على البيانات	+0.9
عمال إنتاج السلع	-0.2

Source: R. Harrison and J. Keseels (2004): Human Resource Development in a Knowledge Economy, Palgrave Macmillan, New York, p15.

ثالثا: إن التعليم عموما والتعليم العالي وهو الشكل الأرقى للاستثمار البشري، رغم تأثيره الإيجابي المباشر (رفع إنتاجية العمل) وغير المباشر (تحسن

نوعية الحياة العامة الاجتماعية والثقافية في المجتمع) كما تشير دراسات إقتصاد التعليم، إلا إن مما يلفت النظر حقا هو أن الاستثمار في التعليم العالي لا زالت عوائده وإنتاجيته دون نظيرتها في التعليم الابتدائي والثانوي. والجدول رقم (9-3) يوضح عوائد كل وحدة نقدية مستثمرة في التعليم الابتدائي (الأعلى) يليه الثانوي وأخيرا العالي.

الجدول (9-3): عوائد الإستثمار في التعليم

مجموعة الدول	عوائد الإستثمار في التعليم (%)		
	الإبتدائي	**الثانوي**	**العالي**
دول الدخل المنخفض	21.3	15.7	11.2
دول الدخل المتوسط	18.8	12.9	11.3
دول الدخل العالي	18.9	13.1	10.8

Source: The World Bank (2006): Where is the wealth of Nations?, Washington, p91.

ولكن كيف يمكن تفسير ذلك؟. قد يبدو للبعض أن تفسير ذلك يعود إلى قانون تناقص العوائد (Diminishing Revenue) في مجال التعليم. حيث أن الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة في التعليم تحقق أعلى عائد في البداية أي في التعليم الابتدائي لتتناقص في التعليم الثاني ومن ثم في التعليم العالي. ومن الواضح أن مثل هذا التفسير لا يفسر إلا الجزء اليسير من المشكلة، وذلك لأن فجوة العوائد (أو الإنتاجية) تتقلص كثيرا في الدول المتقدمة ذات الدخل العالي حيث العائد في التعليم العالي (9.5 %) وفي التعليم الثانوي (10.3 %) وفي الابتدائي (13.4 %). بينما تبلغ الفجوة ذروتها في الدول ذات الدخل المنخفض تليها في الدول ذات الدخل المتوسط كما في الجدول رقم (9-3) أعلاه.

رابعا: إن الجامعات العربية في تعاملها مع رأس المال الفكري لا زالت في مرحلة بناء رأس المال الفكري رغم ان الكثير من جامعاتنا تأسست لبناتها الأولى منذ بداية القرن الماضي، وأن تكامل تأسيسها الرسمي كجامعات قد تجاوز نصف قرن من الزمن (كجامعة القاهرة التي تأسست عام 1953، بغداد عام 1956، ودمشق عام 1958... الخ). وهذه المرحلة تتسم بكونها مرحلة الرصيد (Stock) حيث أن جامعاتنا استكملت فيها هياكلها وميزانياتها وأنظمتها الأكاديمية والبحثية وملاكاتها حسب الاحتياجات والمواصفات الوطنية الملائمة في أحسن الأحوال، ولم تنتقل إلى مرحلة التدفق (Flow) الفعال والكفؤ والإنجاز العالي في البحث العلمي.

خامسا: إن الجامعة في المجتمع والاقتصاد القائمين على المعرفة تتميز بخصائص اساسية:

1- إنها مؤسسة حيث أن كل وحدة أو مختبر أو ورشة أو كلية ينظر إليها كرأسمال فكري (تعليمي - علمي - بحثي) قابل لأن يتحول بسرعة إلى قدرات خلاقة للمعرفة والاساليب والتقنية والمنتجات والخدمات وكل محركات القيمة والتطور في الاقتصاد.

2- وفي ظل التطور في تقنيات المعلومات والاتصالات فإنها مؤسسة فائقة بكثافة المعلومات والاتصالات الشبكية والتوظيف الفعال لتقنية المعلومات (IT) بطريقة تفاعلية داخل الشركة وخارجها بفضل الشبكات الداخلية (Intranet) والخارجية (Extranet) وهنا وفي كل مكان في العالم وعلى مدار الساعة بفضل الانترنت (Internet).

3- إنها مؤسسة ذات أشكال تنظيمية متقدمة فخلافا للجامعات التقليدية التي تتسم بكونها جامعات هرمية ذات علاقات رسمية أعلى – أسفل محددة بدقة وتعمل وفق قواعد واجراءات بيروقراطية، فإن الجامعات في مجتمع واقتصاد المعرفة تتسم بالتنظيمات الأكثر مرونة كالتنظيم المصفوفي (Matrix Organization) والذي يتجاوز العلاقة الراسية الواحدة إلى العلاقات الرأسية – الأفقية المتزامنة، والتنظيم الشبكي (Network O.) الذي يتجاوز العلاقات المحددة إلى العلاقات التي تتشكل وتتلاشى حسب تغير المهام سواء في تغيير المساقات الدراسية كل فصل، أو حسب الفرق البحثية التي تتكون وتتفكك تبعا لعقود ومشروعات البحوث. إضافة إلى الانتقال من الهياكل الهرمية التي تعمل من الأعلى إلى الأسفل، إلى المخططات الأفقية (Horizontal Charts) التي تعمل وتقرأ من اليمين إلى اليسار (نجم، 2004، 133)، ومن الفرق المحددة ضمن المؤسسة الواحدة إلى الفرق الافتراضية والجماعات المشتركة الافتراضية (Virtual Community) في قسم الجامعة الذي يعمل على أساس التنظيم بلا حدود عبر صلات الانترنت والتشبيك الفائق.

4- إنها مؤسسة تعمل على اساس الانجاز التعليمي – البحثي - الاستشاري في ظل قواعد التقييم المتعددة المستويات. فهي تعتمد مستويين من المعايرة (Benchmarking). المستوى الأول: المعايرة الداخلية من خلال برنامج التقييم الذاتي، حيث جميع الجامعات لديها برامج للتقييم الذاتي (self –Assessment) انظر على سبيل المثال التقييمات الذاتية واجراءاتها

لجـامعتي ميـامي (www.units.muohio.edu) وجامعــة كولـورادو (Colorado) التــي تعتمــد أربعــة مســتويات مــن الاعــتماد والتقيــيم: دولي، وطنــي، مهنــي، وتقيــيم ذاتي (www.colorado.edu).

والمستوى الثاني: المعـايرة التنافسـية مـع الجامعـات الاخـرى وخاصـة الجامعـات الأرقـى عـلى المستوى الوطني والأقليمي أو في تقييمات جامعات العـالم وفي مقـدمتها: ترتيـب جامعـات العـالم (World Univ. Ranking) الذي أعدته مجموعة خبراء الترتيب العالمي (IREG) للعامين (2004 و 2005) والترتيب الاكاديمي لمشروع الجامعات العالمي برعايـة جامعـة (Shanghai Jiao Tong) الذي أعد لعام (2005).

5- إنها مؤسسة الحرية الأكاديمية في المجال العلمي والبحثي بطريقة تجعـل الجامعـة بيئـة مخفرة للابداع والمشـاركة وفـرص الانجـاز الفـردي والجماعـي سـواء في التعلـيم أو البحـث العلمي، آخذين في الاعتبار أن العلم حتى في الدول النامية عنـدما لا يأخـذ اشـكالا عدائيـة للتقاليد والعادات يمكن أن يحظـى بالتقـدير العـالي. والواقـع أن الجامعـات ذات التقاليـد العريقة مثل جامعة كـامبرج عـام (1249) والجامعـة الألمانيـة هـل (Hale) تأسسـت عـام (1604) وهـارفرد عـام (1636) وغيرهـا مـن الجامعـات الغربيـة العريقـة والمتميـزة نشـأت بمساعدة الكنيسة وفي ظل المعتقدات الدينية، لهذا اقترنت الحرية الأكاديميـة لـديها بالميـل للتحرر من المعتقدات الدينية.

6- إن الجامعات وبسبب الطلب المتزايد على خدماتها التعليمية والبحثيـة ومـا تتميـز بـه من كثافة في أصول المعرفة ورأس المال الفكري، تمثـل اليـوم القطـاع الإقتصـادي الأكـثر حيوية وتأثيرا في الإقتصاد الوطني على مسـتوى البلـد والإقتصـاد المحـلي عـلى مسـتوى المدينـة التـي توجـد فيهـا، وهـذا مـا ينطبـق عـلى جميـع الجامعـات. وبسـبب نقـص المعلومات عن جامعاتنا العربية فإننا سنقدم مثالا عن إحدى الولايات الأمريكية وهـي ولاية بوسطن (Boston) التي تعتبر قائدة صناعة التعلـيم العـالي في الولايـات المتحـدة وبسبب تفوقها التعليمي - البحثي فإنها إختيرت كأفضل ولاية أمريكية من قبـل مجلـة (Fortune). ففي هذه الولاية يوجد (35) جامعة وكلية (31) منها خاصـة و(4) عامـة. ويقدر إقتصاد التعليم فيها بحوالي (7.164) بليون دولار بما يعادل (11 ٪) من الإقتصاد الكـلي للولايـة. وهـي تسـتخدم مـا يزيـد عـلى (29) ألـف مـن الأفـراد تصـل رواتـبهم ومزاياهم إلى (1.364) بليـون دولار. كـما أن الطلبـة ينفقـون في الولايـة (707) مليـون

دولار على الكتب والملابس والمطاعم ومرافق الترفيه (Kowalcky et al.p1-4.). ولعل هـذا الترابط ما بين التعليم وتأثيراته على النمو الإقتصادي والأجور ونفقـات الطلبـة وغيرهـا هـو الذي دفع البعض إلى الحديث عن التأثير المضـاعف (Multiplier Effect) (Andriesson et al.p6) بالمعنى الذي يشير إلى أن تأثير الجامعات يتجاوز حـدودها التعليميـة - البحثيـة إلى الإقتصاد الوطني بكامله.

إنها مؤسسة علمية تعمل في تفاعل مستمر ومتشعب الابعاد والمجالات والمستويات مع البيئـة العلميـة ذات العلاقـة والبيئـة الاكـبر (المجتمـع) فهـي ذات علاقـات تداؤبيـة (Synergistic Relationship) داخلية (داخل الجامعات بكل وحـداتها وكلياتهـا وأقسـامها ومختبراتهـا وورشـها وقاعاتها وعلاقات الأستاذ – الطالب) والخارجية (مع الجامعات والمعاهدة مراكز البحوث الاخـرى خـارج الجامعــة وكــذلك مــع قــدرات شركــات الأعــمال ومؤسســات المجتمــع ذات العلاقــة) (www.isixsigma.com). وهذه التفاعلات وما ينجم عنه من علاقـات هـي أحـد مكونـات رأس المال الفكري في الجامعات. ويمكن توصيف هذه العلاقات بالأشكال التالية:

أ. أنها علاقات إنشاء القيمة: كما في الخـدمات البحثيـة والاستشـارية وحـل المشـكلات في شركـات الأعمال ومؤسسات المجتمع المختلفة.

ب. إنها علاقات تقاسم القيمة: كما في التعليم المتطور باستمرار حسب حاجات البيئة. وضمن ذلك التعليم الموجه للزبون (Customized Education) وحسب نمط التعلـيم في الوقـت المحـدد (Just-in-time Education) فيما يجعل الجامعة تمثـل ورشـة القيمـة (Value Shop) التـي يمكن للزبون حسب حاجاته أن يختار من التعليم مـا يحتـاج (كـما في الأسـواق المركزيـة) مـن خلال برامج التعليم المرنة التي تحدد بشكل التفاعلي (الزبون أو الطالب– الأستاذ). أن جامعة كارنيجي ميلون (Carnegie Mellon) التي جاءت في التسلسل الرابـع والأربعـين مـن ترتيـب جامعـات العـالم لعـام (2005) مـثلا اعتـبرت الطلبـة زبـائن ويشـاركون في تخطـيط المسـاقات وتحديد ما يحتاجون تدريسه وتصميم مفردات المسـاقات وتقيـيم الـدرجات (Gaither and Frazier,p291) رغم أن إظلاق سمة الزبون على الطالب تثير الكثير من عدم الرضا لأنها تتسم بالنزعة التجارية التي لا تنسجم مع رسالة الجامعة السامية.

ج. أنها علاقات مـع الجامعـات المنـاظرة بطريقـة مفتوحـة وبـلا حـدود وبمـا يتجـاوز العقبات السابقة وفي مقدمتها العمل ضمن فرق مـن داخـل الجامعـة. فـإذا كانـت

العبرة في الابتكار الأنجح والأسرع والأكفأ فهـذا يعنـي تـوخي سلسـلة القيمـة بـدلا مـن بـؤرة القيمة، وشبكة القيمة بـدلا مـن القسـم الواحـد للقيمـة، التعـاون الخـارجي بأسـلوب توريـد الخارجي للقيمة (Outsourcing) بدلا من الأنكفاء الداخلي باسلوب التوريد الداخلي للقيمـة (Insourcing).

9-3- رأس المال الفكري في الجامعات

لقد عرضنا في الفقرات الأولى من هذه الدراسة لرأس المـال الفكـري في الشركـات، فهـل هنـاك إختلاف بينه وبين نظيره في الجامعات؟ والإجابة نضعها في جانبين:

الأول: من حيث لمكونات وطرق القياس لـرأس المـال عـلى الأرجـح يمكـن القـول أنهـا متماثلـة في الشركات والجامعات ولكن في الأهداف وهرم الأهمية والعناصر الفرعية لهذه المكونـات، نجـد إن الإختلافات واضحة. ففي الشركات تكون الإستثمارات من أجل بناء أصول رأس المال الفكري التي تؤدي إلى التأثيرات المباشرة في السوق. لهـذا فـإن البحـث الأسـاسي مهـما كـان إبـداعيا في التوصل إلى قانون جديد أو فكرة جديدة لا أهميـة لـه مـن منظـور الشركـات مـا لم ينتقـل إلى المرحلـة التجاريـة (Commercialization). في حـين أن البحـوث العلميـة للجامعـات بشـكل أساسي تقف عند عملية النشر العلمي دون أن تكون معنية بدرجـة كبـيرة بالمرحلـة التجاريـة. وهذا الفرق يعزى إلى طبيعة كل من الشركات التي هي موجهة للأعمال والجامعات التي هـي منظمات غير موجهة للربح (Non-Profit Organization)

الثاني: إن الكثير من الشركات يمكن أن تصنف ضمن فئة الشركات الصناعية والخدمية غـير كثيفـة المعرفة، في حين نجد أن الجامعات هي مؤسسات ذات كثافة معرفية قصوى في أنشطة البحث العلمي والإستشارات وذات كثافة معرفية – فكرية عاليـة في التعلـيم والـتعلم المسـتمر. وكـما نرى أن الجامعات هي إما منتج للمعرفة (البحث العلمي) أو مستهلكة للمعرفة (التعلـيم). مـع ملاحظة أن كل أستاذ جامعي هو بالتأهيل أو بالفعل باحث وأصل من أصول المعرفة، في حـين أن هذا لا ينطبق على الغالبية العظمى من العاملين في الشركات. ونفس الشيء يقال عـن رأس المال الهيكلي في الجامعات يكون موجها للتعامل مع المعرفة، وهذا لا يكون في الغالب في حالة الشركات.

ومن الواضح أن هذين البعدين يتطلبان معالجة خاصة لرأس المال الفكري في الجامعات التي يمكن تعريفها بأنها مزيج من وحدات رأس المال الفكري التي تعمل في مجال المعرفة الكثيفة من حيث (نجم، 2005، ص 118-122):

(1) **إنشاء المعرفة:** وهذا هو مدخل الإبتكار (.Innovation A) حيث أن كل جامعة تمتلك إمكانات من أجل التوصل إلى المعرفة الجديدة. وعليها أن تضع المعايير والمؤشرات التي توظف رأسمالها الفكري من أجل التوصل إلى معرفة جديدة. وهذه هي وظيفة البحث العلمي في الجامعات.

(2) **تشكيلات وإستخدامات المعرفة:** وهذا هو مدخل التوليفة (.Combination A) وفيه يتم إستخدام المعرفة الحالية في توليفات وخدمات وإستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى. إنه مدخل توظيف المعرفة الحالية بأشكال مختلفة سواء في الإستشارات، التعليم لمساقات مطورة، والتدريب عن برامج جديدة..إلخ.

(3) **نشر وتوزيع المعرفة وتقاسمها:** وهذا هو مدخل الرافعة (.Leverage A)، وفيه تقوم الجامعات من خلال مساقاتها وبرامجها التعليمية الحالية لأفراد بحاجة إلى هذه المساقات وبرامج. ولعل مما يزيد من رافعة المعرفة هو إستخدام تقنية المعلومات (IT) وقواعد ومستودعات البيانات والتشبيك الفائق حسب قانون متكالف (Metcalf's Law) (إن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها) (Siebel & House, p6).

وقبل أن نعرض لمكونات ومؤشرات رأس المال الفكري في الجامعات لابد من التأكيد على أن أصول رأس المال الفكري (الرصيد) ليست ضمانة على إنتاجية رأس المال الفكري (التدفق). فقد أكدت دراسة مسحية واسعة شملت دول الإتحاد الأوربي (15) دولة إضافة إلى الولايات المتحدة واليابان، على هذه النتيجة بالقول أن الإتحاد الأوربي كان أفضل في رافعة رأسماله الفكري من الولايات المتحدة. ففي الولايات المتحدة كانت الوحدة الواحدة من أصول راس المال الفكري تحقق (0.93) من وحدات نتائج رأس المال الفكري مقابل (1.1) في دول الإتحاد الأوربي (Andriesson et al.,p6). وهذا يعني لابد من توفر جدارات جوهرية (Core Competences) إدارية وتنظيمية على المستويين الإستراتيجي والعملياتي من أجل ضمان التحويل الفعال لأصول رأس المال الفكري إلى إنتاجية فكرية عالية.

كما لابد من التأكيد على أن جميع مكونات رأس المال الفكري أصبحت تحظى بالإهتمام الواسع ليس فقط على المستوى الجزئي (Micro) وإنما أيضا على المستوى الكلي (Macro) أيضا. وهذا ما يمكن ملاحظته في الدراسة

الواسعة للأمم المتحدة تحت عنوان (قياس أصول المعرفة للأمم: أنظمة المعرفة من أجـل التنميـة) التـي أعـدها يوجـوشي مالهورتـا (Y.Malhorta) (http://manplan.un.org). وكـذلك الحـال في تزايد إهتمامات البنك الدولي الذي قدم طريقة منهجية لتقييم المعرفة (KAM) والتـي اشـتملت على (69) متغيرا تم التركيز على (14) متغـيرا أساسـيا منهـا. وفي هـذا السـياق مـن الإهـتمام جـاء المؤتمر الدولي الأول للبنك الدولي حول رأس المال الفكري في منتصف عام (2005) تحت عنـوان (Intellectual Capital For Communities) والذي قدمت فيه أوراق كثيرة عن تجارب الـدول في مجال بناء وتقييم وإدارة رأس المـال الفكـري (http://info.worldbank.org) دون أيـة ورقـة من دولنا العربية رغم أن المؤتمر دولي.

ولأغراض هذا الفصل فأن رأس المال الفكري في الجامعات كما نرى ونقترح في الجدول رقم (9-4) يتكون من الفقرات التالية:

1- المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري. وقد إقترحنا المكونات التالية لرأس المال الفكري:

- القيادة والأستراتيجية: وهو المكون المسؤول عن الخيـارات طويلـة الأمـد للجامعـة في تحويـل رأس المال الفكري من كونه الرصيد (الأصول) إلى التدفق (النتائج).
- رأس المال البشري: ويتمثل بالملاك العلمي والإداري.
- رأس المال الهيكلي:ويتمثل بالأنظمة والبرامج والإجراءات.
- رأس مال العلاقات: ويتمثل بعلاقات الجامعة مع أصحاب المصلحة.

2- **المكونات الفرعية:** حيث تم تحويل المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري إلى مكونـات فرعيـة تصلح أن تكون مرشدا جيدا في تطوير رأس الفكري ومكوناته وإدارته وإستخامه بفاعلية.

3- **والمـؤشرات الكميـة والنوعيـة:** حيـث كـل مكـون فرعـي جـرى تحديـد مؤشراتـه الكميـة والنوعية القابلة للمقارنة على أساس تاريخي(التطور مـن سـنة لأخـرى) في الجامعـة، كـما يمكن مقارنتها مع الجامعات الأخرى التي تعمل مع الجامعـات في نفـس المدينـة أو البلـد وحتى مع الجامعـات عـلى المسـتوى الإقليمـي والعـالمي. وإن ترتيـب الجامعـات العـالمي والترتيب الأكاديمي لجامعات العالم اللـذين سـبقت الإشـارة لهـما يمكـن أن يقـدما معيـارا مرجعيا دوليا (International Benchmark) مـن أجـل تقـدم كـل جامعـة عربيـة نحـو التميز الأكاديمي والبحثي الفائق. وفي نفس السياق يمكن إعداد ترتيب إقليمي للجامعـات

في المنطقة العربية (وهو الإتجاه الذي نراه أكثر جدوى وفائدة في هذه المرحلة) ليقدم لجامعاتنا العربية معيارا مرجعيا إقليميا (Regional Benchmark). وفي هذا السياق يمكن إقتراح تبني مشروع عربي للتقييم الخارجي للجامعات يضطلع به إتحاد الجامعات العربية لتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي وتبادل الخبرات العربية في هذا المجال الحيوي.

الجدول (9-4): رأس المال الفكري في الجامعة: المكونات والمؤشرات

	المكونات الفرعية	المؤشرات الكمية	المؤشرات النوعية
أولا: القيادة والأستراتيجية	* الرسالة * والغرض الأستراتيجي	- إعداد وإصدار وثيقة برسالة الجامعة وغرضها الأستراتيجي	_ مدى الإستعداد والإلتزام بما تفرضه رسالة اجامعة وغرضها
	* التقييم الكلي	- تحديد المعايير الواضحة للتقييم	- التحسين المستمر والدوري في المعايير - تنوع مجالات المعايير - مستوى المعايير في ضوء المعايرة التنافسية
	* الأسبقيات الأكاديمية	- الأهداف الكمية في التعليم	- مدى إرتباط الأهداف برسالة وغرض الجامعة
	* الأسبقيات البحثية	- الأهداف الكمية في البحوث والأنشطة العلمية الأخرى	
ثانيا: رأس المال البشري	* أساتذة الشرف، الأسماء ذات السمعة الدولية، الشخصيات المرجعية في إختصاصها، والأساتذة الذين عملوا في عالمية أو جامعات مرموقة.	- عدد حاملين جائزة نوبل أو أية جائزة عالمية. - عدد المشاركات في المؤتمرات العالمية ضمن الجماعة المرجعية العلمية	- تنوع الإختصاصات
		- عدد براءات الإختراع - عدد البحوث المحكمة والمفهرسة ضمن الفهارس العلمية المعروفة	- تنوع المجالات وأهمية عدد وتطبيقاتها - عدد البحوث الرشمية (Seminal)
		- عدد الكتب المحكمة.	- عدد الكتب الرشمية والمرجعية في مجالها
	* الاساتذة (من غير الفئات السابقة)	- عدد الأساتذة والباحثين وممن هم في نفس الدرجة.	- تنوع الإختصاصات - مدى لمشاركة في البحث والتأليف والإستشارات
	* الأساتذة المشاركين من غير الفئات السابقة	- عدد الأساتذة والباحثين	- نسبتهم إلى الأساتذة المشاركين - تنوع الإختصاصات

	المكونات الفرعية	المؤشرات الكمية	المؤشرات النوعية
	* الأساتذة المساعدون	- عدد الأساتذة والباحثين	- نسبتهم إلى الأساتذة المشاركين - عدد الطلبة / أستاذ أو أستاذ مشارك أو مساعد
	* المدرسون والباحثون المساعدون	- العدد	- نسبتهم إلى الأساتذة المساعدين أو الباحثين الأساسية
	* طلبة الدكتوراه وما بعد الدكتوراه	- العدد	- تنوع الإختصاصات - المجالات الحديثة
ثالثا: رأس المال الهيكلي	- البرامج الأكاديمية - البكالوريوس – (BSc) - برامج الدراسات العليا (الماستر والدكتوراه)	- عدد البرامج - عدد التخصصات	- تنوع البرامج والتخصصات - مدى التغير في البرامج: إلغاء تخصصات وإستحداث تخصصات جديدة خلال السنوات الخمس الماضية
	- البحث العلمي	- عدد المختبرات - عدد الورش	- نوعية المختبرات وحداثتها - نوعية الورش وتجديدها - عدد الأساتذة أو الباحثين / مختبر أو رشة - عدد الطلبة / مختبر أو ورشة
	- القاعات الدراسية	- عدد القاعات	- جاهزية القاعات بالتسهيلات الحديثة - عدد الكلية / قاعة دراسية
	- المختبرات والورش والتسهيلات	- عدد المختبرات - عدد الورش	- جاهزية القاعات (خدمات تكنولوجيا المعلومات - تجهيزات الورش الحديثة
	- آيزو 9000	- عدد برامج تطوير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	- تقييم فرق الآيزو(9000 – 2000) للجامعة
	- أيزو 14000	- عدد برامج تطوير إدارة الجودة البيئية في الجامعة	- تقييم فرق الآيزو (14001) للجامعة
	- الشبكة العالمية للمعلومات	- خدمات ترفيهية - تسهيلات الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت - قواعد البيانات العالمية (المكتبات الإفتراضية وقواعد البيانات المتخصصة)	- ملاعب، قاعات رياضية، مسرح.. إلخ. - البرمجيات التشاركية (Groupware) - توفر الصلات الشبكية - سرعة الخدمات الشبكية - شمولية القواعد للتخصصات
رابعا: رأس مال العلاقات	* إسم الجامعة ومكانتها العلمية	- عمر الجامعة	- النجاحات المتميزة في التعليم خلال الفترة الماضية

	المكونات الفرعية	المؤشرات الكمية	المؤشرات النوعية
	* الطلبة في مرحلة البكالوريوس، الماجستير، والدكتوراه. * إتجاه تسجيل الطلبة خلال الفترة الماضية	- المقارنة مع الجامعات الأخرى - عدد الطلبة في المراحل الثلاث	- النجاحات المتميزة في البحث العلمي في الفترة الماضية - مدى التسرب والإنتقال من الجامعة في المراحل الثلاث
	* خدمات الطلبة والخريجين	- المقارنات التاريخية لعدد الطلبة في المراحل الثلاث - عدد المساقات الجديدة - عدد الطلبة المستفيدين	- إتجاه التزايد أو التناقص أو النمو المستقر - الجامعة هي الأولى في إدخالها - نوعية الخدمات: إستشارات، إيجاد فرص عمل، أخرى
	* العلاقات مع الشركات	- عدد الشركات التي تطلب خريجي الجامعة للتعيين	- مدى كبر أو صغر هذه الشركات
		- عدد الشركات التي تتعاقد مع الجامعة في مشروعات البحث	- نوعية إستجابة الشركات لبرامج الشركة ومشروعاتها
	* العلاقات مع الجامعات ومراكز البحوث الأخرى	- عدد الأساتذة الزائرون أو ذوو التفرع العلمي للجامعات	- الأساتذة الزائرون المتميزون
		- عدد مشروعات البحوث المشتركة	- نوعية نتائج البحوث المشتركة
	* العلاقات عن بعد	- عدد برامج التعليم عن بعد - عدد المساقات والكتب الإلكترونية للجامعة - الخدمات التفاعلية لمواقع الجامعة - عدد الإستشارات عن بعد	- التطوير المستمر في الإختصاصات وجودة برامج التعلم عن بعد - تطوير المساقات على الإنترنت - التطوير المستمر لموقع الجامعة وإثرائه بالخدمات الإضافية
	* العلاقات الدولية	- عدد مشروعات التعليم مع مؤسسات إقليمية ودولية كالإتحاد الأوربي أو البنك الدولي - عدد مشروعات البحوث لصالح المؤسسات الدولية - إستضافة ملاكات دولية	- مدى الأهمية في تبادل الخبرات أو توفير التمويل للجامعة - جودة برامج الإستضافة

ومن أجل الإستخدام الفعال لهذه المكونات والمؤشرات لأغراض المقارنة والتقييم يمكن إستخدام ما يأتي:

أولا: بالنظر لكون المؤشرات كثيرة فمن الممكن إعداد وتنظيم مخطط الرادار (Radar Chart) الذي يساعد على شمول أكبر عدد من المؤشرات المستخدمة والشكل رقم (9-5) يقدم هذا المخطط وتوزيع المؤشرات عليه مع ملاحظة أن الدوائر في المخطط تمثل مستويات للتقييم تبدأ من الدائرة الاصغر التي تمثل

مستوى التقييم (صفر – 25 ٪)، والدائرة اللاحقة لها (26 – 50 ٪) وهكذا الـدائرة التاليـة (51 – 75 ٪) وصـولا إلى الـدائرة الأكـبر التـي يمكـن أن تعنـي التقـدير الأعـلى (76 – 100 ٪) وإن الإقتراب من محيطها الأعلى يعني التميز في المؤشرات.

ثانيا: إن مكونات رأس المال البشري لابد من تحديد أهميتها النسبية بالمقارنة مع بعضـها. ويمكـن لأغراض هذه الدراسة أن نعطي الأوزان النسبية التالية لمكونات رأس المال الفكري في الجامعة:

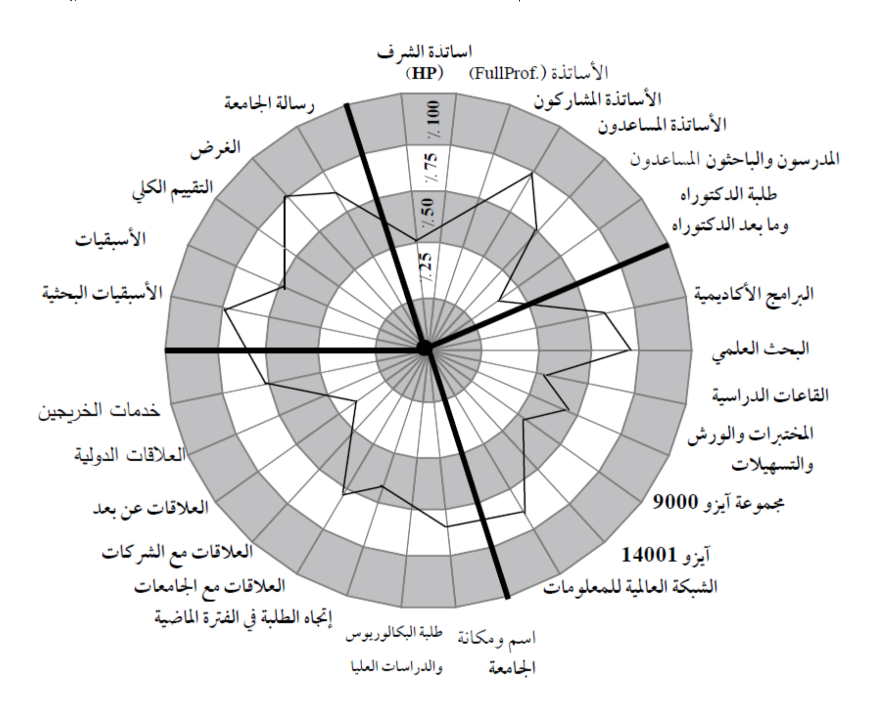
القيادة والأسترتيجية.................................... 15 %

رأس المال البشري... 40 %

رأس المال الهيكلي .... 30 %

رأس مال العلاقات .... 15 %

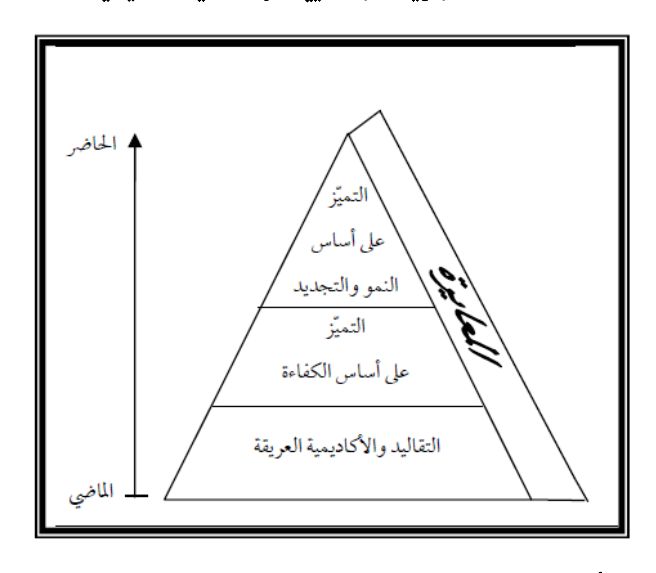
الشكل (9-5): مخطط تقييم المكونات الرئيسية والفرعية لرأس المال الفكري



وهذا التوزيع كما نرى له ما يبرره من حيث أن الجامعات هي مؤسسات كثيفة المعرفة ليس بدلالة المكتبة أو قواعد البيانات بالدرجة الأولى وإنما بمستوى المعارف المتخصصة والخبرات الشخصية للملاك الأكاديمي والبحثي. وهذا ما يعطي رأس المال البشري قيمة مساوية لرأس المال الهيكلي.

ثالثا: إن كل جامعة حسب ظروفها التاريخية وخصائصها البيئية لابد من أن تكون لديها أولويات ومعايير في تقييم أنشطتها الأكاديمية والبحثية بشكل عام. وكما نرى فإن هذه الأولويات والمعايير في الجامعات من الناحية التاريخية اتسمت في البداية بإرساء وبناء تقاليد جامعة عريقة، ثم تحقيق التميّز على أساس الكفاءة، ثم النمو والتجديد، وحيث أن هذه الأولويات ومدى تحقيقها كان يتطلب المقارنة المرجعية الداخلية والتنافسية المستمرة بين الجامعات التي تعمل في المدينة أو البلد أو خارجه، فإن المعايرة المرجعية تكون بمثابة المعيار المرتبط بكل الأولويات والمعايير الأخرى. والشكل رقم (9-6) يوضح ذلك.

الشكل (9-6) الأولويات والمعايير من الناحية التاريخية



9-4- ملاحظات عن رأس المال الفكري في الجامعات

في ضوء ما طرحناه حول رأس المال في الجامعات يمكن أن نقدم مجموعة من الملاحظات التي تلخص الجوانب الأساسية في أهمية ودور رأس المال الفكري وعلاقاته وطرق تطويره وكالآتي:

أولا: ثمة علاقة طردية بين التعليم بشكل عام والأداء الإقتصادي أو الإنتاجية، إلا أن التعليم الجامعي لازال هو الأقل تأثيرا على الإنتاجية مقارنة بالتعليم الإبتدائي (الأعلى في التأثير) والثانوي (المتوسط في التأثير).

ثانيا: إن التعليم الجامعي الذي يساهم بطريقة مباشرة في النمو الإقتصادي، يمارس تأثيرا إيجابيا غير مباشر في القطاعات الأخرى فيما يشبه المضاعف (Multiplier) في الإقتصاد.

ثالثا: لا زال رأس المال الفكري في الجامعات العربية (وكذلك على مستوى الإقتصاد الوطني) يعاني من ضعف الإهتمام سواء على مستوى القياس والمحاسبة أو على مستوى التقييم والمقارنة وفق مكوناته ومؤشراته ما بين الجامعات. لهذا ثمة حاجة ملحة لبناء قاعدة بيانات في كل جامعة عربية لرأسمالها الفكري بمكوناته ومؤشراته المختلفة التي عرضت لها الدراسة وبالتالي تحديد مدى التحسين في توظيفه ونتائجه المتحققة.

رابعا: إن وجود رأس المال الفكري كموارد وأصول ليس ضمانة من أجل أن يتحول إلى أنشطة متميزة في التعليم الأكاديمي وإنجازات كبيرة في البحث العلمي ومساهمات فعالة في الإستشارات وحل المشكلات. لهذا لابد من والبيئة الجامعية الملائمة والقيادة الجامعية الفعالة وشيوع معايير التميز في التعليم الجامعي والبحث العلمي والأنشطة المختلفة.

خامسا: إن رأس المال الفكري (كفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية) على مستوى الشركات أو الجامعات، يمثل القيمة الأعلى، ومع ذلك فإن الجامعات ليس لديها مؤشرات معتمدة لقياس وتقييم التغير الحاصل فيه سواء في إستقطاب أو نزوح الملاكات الأكاديمية والبحثية أو في المناهج والمساقات وقواعد البيانات، والبرمجيات أو في سمعة الجامعة الداخلية (بين أعضائها) والخارجية (في المحافل الأكاديمية والبحثية والمجتمع).

سادسا: حاجة الجامعات إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية لمكونات رأسمالها الفكري (القيادة والأستراتيجية، البشري، الهيكلي، والعلاقات) يمكن أن تساعد إدارة الجامعة في تحديد مجالات البناء والإستخدام أو الدعم أو حل المشكلات أو النمو والتجديد في هذه المكونات.

سابعا: الحاجة لتبني مشروعات جديدة لتعزيز التعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات كما هو الحال في:

- الترتيب الإقليمي للجامعات العربية

- التقييم الخارجي للجامعات العربية

- تقرير سنوي لمراجعة رأس المال الفكري في الجامعات العربية (IC Review Report).

عقد المؤتمر العربي الأول لرأس المال الفكري في الجامعات العربية.

المصادر

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2003): تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، المكتب الإقليمي للدول العربية.
2. نجم عبود نجم (2004): الإدارة الإلكترونية: الأستراتيجية، الوظائف، والمشكلات، دار المريخ، الرياض.
3. نجم عبود نجم (2005): إدارة المعرفة:المفاهيم والأستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان.
4. Andriesson, D.G. et al. (2004): The Intellectual Capital of European Union,(www.intellectualcapital.com)
5. Brantley, M.E. (2001): Winning the Technology Talent War, McGraw -Hill, New York.
6. Dess,G.G.and G.T.Lumpkin (2003): Strategic Management, McGraw-Hill/ Irwin, Boston.
7. Edvinson,L.and T.Malone(1997): Intellectual Capital, Harper Business, New York.
8. Harris,J. and J.Brannick (1999): Finding, Keeping Great Employees, Amacom, New York.
9. Hoseman,R. C.and J.P.Goodman (1999): Leading With Knowledge, Sage Publishing, London.
10. Housel,T.and A. Bell(2001): Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill /Irwin, Boston.
11. Kelly,R.E. (1985):The Gold Collar Worker, Addison Wesley, Reading, MA.
12. Kowalcky,L.et al.(2000):Higher Education in Boston, (www.cityofboston. go).
13. McElroy,MW. (2003): The New Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Amsterdam.
14. Mcshane,S.L.and M.A.V.Glinow (2000): Organizational Behavior, Irwin /McGraw-Hill, New York.
15. Mcshane,S.L.and M.A.V.Glinow(2000): Organizational Behavior, Irwin/ McGraw-Hill, New York.
16. Reichheld, F.F.(1990): Zero Defections: Quality Comes To Services, HBR, Vol (68), No.(5), Sep-Oct.
17. Reichhelp,F.F.and P.Schefter(2000):E-Loyalty, HBR, Vol(78),No.(4), July-Aug, pp105-113.
18. Siebel, T.M.and P.House (1999): Syber Rules, Division of Random House, Inc, New York.
19. Skyrme,D.J.(2001): Capitalizing on Knowledge, Butterworth Heinemann, Oxford.
20. The Economist: Knowledge Workers are the New Capitalists, November 2001.
21. Wu, Se-Hwa and Mu-Yan Hsu (2005): Intellectual Capital in Taiwan, (http://info.worldbank.org)

صدر للمؤلف

1- كتاب (نظام الوقت المحدد) عام 1995 من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة للجامعة العربية في القاهرة.

2- كتاب (أخلاقيات الإدارة في عالم متغير) عام 2000 من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة للجامعة العربية في القاهرة.

3- كتاب (إدارة العمليات: جزءان) عام 2001، الرياض، معهد الإدارة العامة.

4- كتاب (إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) عام 2003، عمان، دار وائل.

5- كتاب (الإدارة الإلكترونية: الأستراتيجية، الوظائف، المجالات)، عام 2004 في الرياض من قبل دار المريخ.

6- كتاب (مدخل ياباني إلى إدارة العمليات) دار الوراق، عمان، 2004.

7- كتاب (أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال) عام 2006، عمان، دار الوراق.

8- كتاب (إدارة المعرفة)، 2008، ط2 ، دار الوراق، عمان.

9- كتاب (مدخل إلى الأساليب الكمية مع تطبيق باستخدام Microsoft Excel) عام 2008، ط2، عمان، دار الوراق.

10- كتاب (البعد الأخضر للاعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال) عام 2008، دار الوراق، عمان.

11- كتاب (إدارةالجودة الشاملة في عصر الإنترنت) عام 2009، دار الصفاء، عمان.

12- كتاب (إدارة اللاملموسات) عام 2009، دار اليازوري، عمان.